



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Geológica, Minera, Metalúrgica y
Geográfica
Unidad de Posgrado

**Importancia de la gestión de los recursos humanos y
sus interrelaciones en la pequeña minería - caso de
SMRL Lúcumá Dorada**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Integrada
en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente

AUTOR

Pedro ARIAS CUBILLAS

ASESOR

Ernesto Osvaldo ADUVIRE PATACA

Lima, Perú

2017



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Arias, P. (2017). *Importancia de la gestión de los recursos humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería - caso de SMRL Lúcumá Dorada*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Geológica, Minera, Metalúrgica y Geográfica, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
**FACULTAD DE INGENIERÍA GEOLÓGICA, MINERA, METALÚRGICA Y
GEOGRÁFICA**



UNIDAD DE POSGRADO

«Año del buen servicio al ciudadano»

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

SUSTENTACIÓN PÚBLICA

En la Universidad Nacional Mayor de San Marcos-Lima, a los tres días del mes de abril del 2017, siendo las 17:30 horas, se reúnen los suscritos miembros del JURADO EXAMINADOR DE TESIS, nombrado mediante Dictamen N.º 178/UPG-FIGMMG/2017 del 15 de marzo del 2017, con la finalidad de evaluar la sustentación oral de la siguiente tesis:

TÍTULO

«IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS Y SUS INTERRELACIONES EN LA PEQUEÑA MINERÍA – CASO DE SMRL LÚCUMA DORADA»

Que, presenta el Bach. **PEDRO ARIAS CUBILLAS**, para optar el **GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN INTEGRADA EN SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE**.

El secretario del Jurado Examinador de la Tesis, analiza el expediente 02336-FIGMMG-2011 del 28 de marzo del 2011, en el marco legal y Estatutario de la Ley Universitaria, acreditando que tiene todos los documentos y cumplió con las etapas del trámite según el «Reglamento de los Estudios de Maestría».


Luego de la Sustentación de la Tesis, los miembros del Jurado Examinador procedieron a aplicar la escala descrita en el Art. 61 del precitado Reglamento, correspondiéndole al graduando la siguiente calificación:


Buena (15)


Habiendo sido aprobada la sustentación de la Tesis, el Presidente recomienda a la Facultad se le otorgue el **GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN INTEGRADA EN SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE** al Bach. **PEDRO ARIAS CUBILLAS**.

Siendo las 18:30 horas, se dio por concluido al acto académico


DR. ESTANISLAO DE LA CRUZ CARRASCO
Presidente


MG. MARIANO PACHECO ORTIZ
Secretario


MG. ALFONSO ALBERTO ROMERO BAYLÓN
Miembro


MG. CARLOS DEL VALLE JURADO
Miembro


DR. ERNESTO OSVALDO ADUVIRE PATACA
Asesor

DEDICATORIA

A Dios por ser la luz que guía mi camino,
A mis padres, hermanos y demás familiares
Por apoyarme siempre y nunca dejarme solo,
Y a mis amigos por toda su confianza.

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a Dios en primer lugar, y a todos quienes me apoyaron en la realización de este trabajo, en especial a mis familiares por su incondicionalidad y por estar siempre a mi lado...

A los profesores de la maestría por brindarme toda su enseñanza y prepararme para los retos profesionales...

A mis compañeros de estudio por su amistad, espacio y tiempo invaluable...

INDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice General	iii
Lista de Figuras	v
Lista de Cuadros	vi
Lista de Gráficos	vii
Resumen	viii
Abstract	ix

	Pág.
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Situación Problemática	2
1.2. Formulación del Problema	8
1.2.1. Problema General.....	9
1.2.2. Problemas Específicos	9
1.3. Hipótesis	9
1.3.1. Hipótesis General.....	9
1.3.2. Hipótesis Específicas	10
1.4. Justificación teórica	10
1.5. Justificación Práctica	12
1.6. Objetivos	14
1.6.1. Objetivo General.....	15
1.6.2. Objetivos Específicos.....	15
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación.....	16
2.2. Antecedentes de la Investigación.....	19

2.3. Bases Teóricas	24
2.4. Marcos conceptuales o Glosario	31
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA	34
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	34
3.2. Unidad de análisis	35
3.3. Población de estudio	35
3.4. Tamaño de muestra	35
3.5. Técnicas de recolección de Datos	36
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	37
4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados.....	37
4.2. Pruebas de Hipótesis	46
4.3. Presentación de Resultados	47
CAPÍTULO 5: IMPACTOS	49
5.1. Propuesta para la Solución del Problema.....	49
5.2. Costos de Implementación de la Propuesta.....	52
5.3. Beneficios que Aporta la Propuesta	53
CONCLUSIONES	55
RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
ANEXOS	59
ANEXO 1: POLÍTICA Y PRINCIPIOS.....	60
ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA	62
ANEXO 3: SIG	63
ANEXO 4: CUESTIONARIO	67
ANEXO 5: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	69
ANEXO 6: EL NUEVO ROL DE RECURSOS HUMANOS.....	70

LISTA DE FIGURAS

Pág.

Figura N° 1. Ejes del desarrollo empresarial.....	2
Figura N° 2. Roles del jefe de sección mina.....	5
Figura N° 3. Gestión de Recursos Humanos.....	12
Figura N° 4. Trabajador competente.....	13
Figura N° 5. Provisión del puesto.....	17
Figura N° 6. Desafíos del Desarrollo Sostenible.....	30

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro N° 1. Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.....	18
Cuadro N° 2. Evolución de la GRH en el Perú.....	23
Cuadro N° 3. Proceso de Gestión de Recursos Humanos.....	24
Cuadro N° 4: Reestructuración de los RRHH. Ayer y hoy.....	27
Cuadro N° 5: Modelo de cuestionario a desarrollar.....	38
Cuadro N° 6: Costo de implementación.....	52
Cuadro N° 7. Cronograma de actividades.....	53

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Grafico N° 1. Datos Generales.....	39
Grafico N° 2. Análisis de puestos.....	40
Grafico N° 3. Reclutamiento, selección y contratación de personal.....	41
Grafico N° 4. Capacitación, entrenamiento y desarrollo personal.....	42
Grafico N° 5. Compensaciones.....	43
Grafico N° 6. Análisis y evaluación de desempeño.....	44
Grafico N° 7. Factores humanos.....	45

RESUMEN

En empresas dedicadas a actividades mineras de pequeña escala, cada día se hace imprescindible el recurso humano altamente calificado, haciéndose necesario que todo el personal tenga las mejores habilidades y conocimientos que nos aseguren el buen funcionamiento de la empresa y que nos permitan tener una competitividad acorde con los tiempos actuales. Dicha competitividad de las empresas se debe en gran medida a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de sus empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas.

Considerando que el problema general de estas empresas es la competitividad y la calidad de sus servicios, en donde gran influencia tienen los riesgos y las pérdidas en las diferentes actividades que desarrollan en el sector minero en Perú principalmente. Para resolver esta problemática se propone a partir de un diagnóstico, desarrollar innovadoras técnicas de buena Gestión de Recursos Humanos y de optimización de sus Interrelaciones con el entorno (trabajadores, estado, empresas y poblaciones). Poniendo especial interés en las diferentes etapas de la administración de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitaciones y formaciones).

Como objetivo tenemos que lograr la competitividad de la pequeña empresa minera en las diferentes secciones y actividades laborales; con la formación y desarrollo de los trabajadores y directivos; donde la estabilidad laboral y la estructura de propiedad; nos garanticen el buen manejo de la empresa.

Mencionar finalmente, como elemento esencialmente inherente a la Gestión de Recursos Humanos y su Interrelación en la Pequeña Minería, la dimensión ética del mismo, ya que es un aspecto que está presente y condiciona todo el desarrollo del proceso y su imagen social.

ABSTRACT

In companies dedicated to small-scale mining, each day becomes essential the highly qualified human resource, becoming necessary that all staff have the best skills and knowledge we will ensure the good functioning of the company that will allow us to have a competitiveness in line with the current times. The competitiveness of enterprises is largely due to the quality of its human resources, so that the skills of its employees and its continued development, in which the training occupies a primary place, they become a permanent factor in competitive advantages.

Considering that the general problem of these companies is the competitiveness and the quality of their services, where a large influence of the risks and losses in the different activities in the mining sector in Peru mainly. To solve this problem is proposed on the basis of a diagnosis, develop innovative techniques of good Human Resources Management and optimization of their interrelationships with the environment (workers, status, companies and populations). Putting special interest in the different stages of human resources management (recruitment, selection, training, and formations).

As goal, we have to achieve the competitiveness of the small mining company in the different sections and work activities; with the training and development of the workers and managers; where the job stability and the structure of ownership; we ensure the smooth management of the company.

Finally mention, as essentially element inherent in the Human Resources Management and their interrelationship in the small-scale mining, the ethical dimension of the same, since it is an aspect that is present and makes the development process and its social image.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Se ha considerado el tema: “Importancia de la Gestión de los Recursos Humanos y sus Interrelaciones en la Pequeña Minería – Caso de SMRL Lúcumá Dorada”, como una oportunidad para poder contribuir en el mejoramiento de la competitividad de la pequeña minera, ya que al no considerar la importancia de la Gestión de Recursos Humanos, ésta se ha venido desenvolviendo a merced de las circunstancias, que por lo general, va en desmedro de la empresa.

La pequeña minera, se encuentra ubicada en el paraje de Chauca a nueve kilómetros al NE del distrito de Ticrapo, provincia de Castrovirreyna, departamento de Huancavelica; en la concesión de 600 hectáreas, se extrae minerales polimetálicos con presencia de óxidos y sulfuros, como la pirita, con altos contenidos de oro; se tiene una producción mensual promedio de 200 ton., con una ley aproximada de 10 gr/ton. En cuanto a la mineralización, el área de referencia se caracteriza por formar parte de una franja mineralizada de oro y plata de orientación sureste. Se ha reconocido una estructura principal denominada veta El Mirador con rumbo 123° SE. La roca caja en la mayoría de las estructuras es la andesita porfirítica, las rocas sedimentarias constituyen también rocas de caja de algunas vetas.

En cuanto a la Gestión Ambiental se tiene programado la deposición de Residuos Sólidos en el relleno sanitario de municipalidad distrital; en la pequeña minera no se tienen aguas acidas por ser una zona árida, por lo que para los trabajos y el regado de las plantas que se han reforestado en el lugar se utiliza lo indispensable del canal de agua que va hacia el pueblo de Ticrapo, y en cuanto al aire se tiene dos puntos de monitoreo y no se tiene mayor impacto; todos estos controles se informan a la autoridad competente que en nuestro caso es la Dirección Regional de Minería de Huancavelica.

Actualmente se cuenta con 64 personas, que son en su totalidad de las zonas aledañas y que trabajan en dos turnos. Se cuenta con dos ingenieros responsables de la

producción, y la administración del personal está a cargo de los dueños, no contando con una sección o departamento de Recursos Humanos o al menos una persona dedicada y capacitada para dicha función; por lo arriba mencionado no se realiza una buena Gestión de Recursos Humanos, contratándose a personal inadecuado o por parentesco, sin considerar las necesidades definidas para cada puesto, no se considera la capacitación como algo complementario para los trabajadores, que consideramos como parte de la motivación que requieren para identificarse con los lineamientos y política de la empresa (**Anexo 1**).

Consideramos que al destinar a una persona, dada la magnitud de la empresa, para que se encargue de la Gestión de Recursos Humanos; se lograra la hipótesis que manejamos que con una buena GRH, se mejorara el desempeño en el trabajo y la productividad de la pequeña minera.

1.1. Situación Problemática

En tiempos actuales como reto de las organizaciones modernas se tiene la gestión del cambio en la innovación; vivimos en una sociedad compleja, interdependiente y cambiante, caracterizada por la rapidez en la creación y difusión del conocimiento; por lo que la competitividad de las empresas se debe en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos. Consideramos, por ello, la necesidad de contar con una Gestión de Recursos Humanos que ayude al desarrollo empresarial:

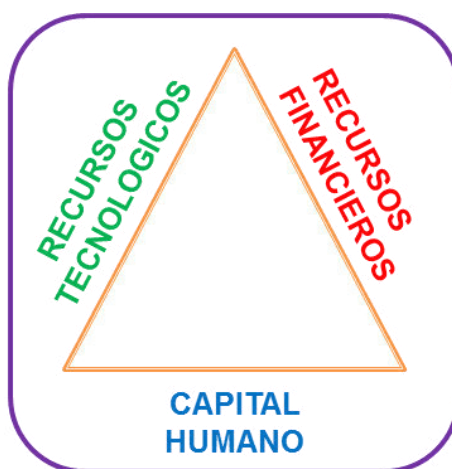


Figura N° 1. Ejes del desarrollo empresarial.

Fuente. Rodrigo Varela V. Ph. D. Innovación empresarial (2006)

Queremos empezar analizando la situación problemática; desde el punto de vista del conocimiento de las relaciones humanas que no son practicadas en la pequeña minera y que influyen en el accionar de la empresa, consideramos de mucha importancia que tanto los gerentes y hasta el último trabajador conozcan y pongan en práctica estos temas que serán de utilidad para la vida personal y laboral; a saber, las relaciones humanas son aquellas en que a pesar de las divergencias lógicas entre las personas, hay un esfuerzo por lograr una atmosfera de comprensión y sincero interés en el bien común. En síntesis las relaciones humanas son la forma como tratamos a los demás y... cómo los demás nos tratan a nosotros.

Factores que intervienen en las relaciones humanas:

Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás, usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

Comprensión: Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechos, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

Todo esto se resume en: Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas, es decir la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean. Recordemos que solo hay tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

Aceptación: Significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.

Rechazo: Al rechazar a otro ser humano puedo afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.

Descalificación: Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios, perdiéndose con ello la comunicación.

Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad, ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.

Mandamientos de las relaciones humanas:

- Háblele a las personas amablemente, no hay nada tan agradable como una frase alegre al saludar.
- Sonría a la gente, se necesita la acción de 25 músculos para fruncir el ceño y solo 15 para sonreír.
- Llame a las personas por su nombre, la música más agradable para el oído de cualquiera, es el sonido de su nombre.
- Sea agradable, amigable, cortes, si desea tener amigos.
- Sea cordial, hable y actúe como si todo lo que hiciera fuera un placer.
- Interésese verdaderamente de las personas, puede simpatizar con ellas si se lo propone.
- Sea generoso para hacer resaltar las buenas cualidades y cuidadoso al criticar.
- Tenga consideración hacia los sentimientos de los demás, se lo agradecerán.
- Tenga consideración de los demás, en toda controversia hay tres opiniones o puntos de vista: la del otro, el suyo y el correcto.
- Este dispuesto a prestar servicio, lo que más cuenta en la vida, es lo que hacemos por los demás.

Estas relaciones básicas, deben ser practicadas en la pequeña minera, para mejorar el desempeño en la organización y ello contribuirá a la competitividad de la empresa.

Hay que destacar, sin embargo, la buena predisposición de los trabajadores en la pequeña minera al analizar los temas relacionados a la Gestión de Recursos Humanos, que como componente el Sistema de Gestión Integrado, cumple su esencia en cuanto a su carácter PREVENTIVO, en lo referente a la Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social.

Además se debe tener presente, la importancia que tiene el planeamiento estratégico, y en la pequeña minera nos conducirá a una evolución continua y sostenida; la estrategia siempre significara elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente. Es un enfoque de la competencia tan viejo como la propia vida de nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes

dimensiones donde se manifiesta, se comprende mejor la relación intrínseca y estrecha que existe entre estrategia y competencia.

Al final de cuentas, una organización es una empresa humana, viva y dinámica, no solo un puñado de activos o recursos inertes. La utilidad es importante, pero la organización se debe preocupar por metas más elevadas. La obligación de la administración es perpetuar la empresa y servir a la sociedad, y eso se antepone a las obligaciones con los accionistas. El argumento fundamental se encuentra en que la competitividad estratégica de la organización aumenta cuando sus mecanismos de gobierno son diseñados y aplicados de modo que satisfagan los intereses de todos los grupos de interés involucrado y no sólo de algunos.

Debemos tomar muy en cuenta que, el perfil de la industria minera ha cambiado profundamente en los últimos diez años. Se ha convertido en una actividad altamente tecnificada y automatizada, con operaciones mucho más integradas en la cadena de valor de la que forma parte. Este nuevo perfil de la industria requiere un profesional distinto, con nuevas competencias y una nueva visión de la organización en la que se desempeña. En suma, que pueda solucionar los diferentes problemas que se tienen en las labores mineras, de tal manera que pueda corregir y realizar las gestiones necesarias y más adecuadas para mejorar la situación inconforme en la pequeña minera que le sea de responsabilidad.

Para poder contribuir de manera efectiva, la función de los supervisores que estamos en contacto directo con el desarrollo de las diversas actividades laborales, deben ser:



Figura N° 2. Roles del jefe de sección mina.

Fuente. Datos tomados de Revista Tecnología Minera (Julio-Agosto 2012)

Estos roles del jefe de sección de mina, en medio de cambios trascendentes, se verán plasmados en la medida que asuma su capacidad para desempeñarse como un auténtico líder dentro de las labores mineras que desempeña, y por lo tanto debe poseer una visión extraordinaria, significativa y convincente. A medida que la comprensión común se empaña cada vez más, la ética es el lenguaje que realinea a los líderes con sus empleados, clientes, accionistas, proveedores, legisladores y las comunidades en que actúan. Por lo tanto la ética no solo es cuestión de personas, es algo claramente interpersonal.

El líder es el que se sitúa al frente. Pero no es el único, ni todo puede depender de él. El líder no es más que el motor de la organización. Pero como todo motor, quema “combustible” y genera un movimiento hacia adelante; ese “combustible” es la doctrina-programa y los objetivos-estrategia.

Por una parte, el líder debe mantener equilibrios interiores; y por otra parte debe asegurar avances exteriores, considerando que como empresa deben tener los mejores conceptos en la sociedad de una empresa socialmente responsable y comprometida a la vez con el desarrollo de la comunidad. El líder es aquel que es capaz de llevar a los que están con él hacia el éxito y el éxito supone obtener avances reales, efectivos, indiscutibles y objetivos.

Entonces, el liderazgo es la habilidad para influir en el grupo y lograr la realización de las metas. Tenemos para evaluar al líder las cinco formas siguientes:

1. El líder traza el camino, traduciendo la estrategia a planes manejables.
2. Establece altas expectativas y las incrementa continuamente.
3. Inspira a otros para crear un ambiente de ganadores.
4. Se enfrenta con la realidad y se ajusta para cumplir sus compromisos.
5. Entrega resultados y no racionaliza sus errores.

Como hemos venido anotando, las empresas mineras y en general todas las industrias hoy en día ejercen una presión sobre sus supervisores para aumentar la productividad, elevar la calidad, hacer todo mejor y más rápidamente y a menudo con menos empleados. Esta presión parece nunca ceder y el Supervisor sabe que no puede hacerlo todo por sí solo. El supervisor debe obtener resultados para su empresa a través de una fuerza laboral competente y flexible que pueda realizar de forma eficiente más tareas que antes. Asimismo el supervisor necesita tiempo para

concentrarse en la perspectiva general, tiempo para planear el futuro, en resumen necesita delegar.

Y, delegar no es otra cosa que:

- Transferir responsabilidad a otras personas.
- Dejar hacer manteniendo contacto.
- Asegurar el éxito de los demás.
- Compartir la responsabilidad sin dejar sólo a los demás.
- Acotar un nivel y ámbito de autoridad para la toma de decisiones.
- Brindar apoyo y recursos.
- Eliminar obstáculos que impidan llegar al éxito

También podemos nombrar los principios de la supervisión:

- *Mantener o aumentar la autoestima:* Las personas necesitan sentirse respetadas y percibir que se las valoran. Cuando es así tienen más probabilidad de estar motivadas y de comprometerse con su trabajo. Un alto grado de autoestima produce confianza, lo cual permite a las personas ser innovadoras y cooperadoras.
- *Escuchar y responder con empatía:* El saber *escuchar* aumenta su nivel de comprensión de lo que piensan los demás y es una manera de desarrollar confianza y mejorar la comunicación, sin embargo es solo cuando usted *responde* con empatía que las personas *saben* que usted entiende *cómo* se sienten y *por qué* se sienten así.
- *Pedir ayuda y alentar la participación:* Las personas tienen altas expectativas acerca de sus empleos. Quieren tener voz en cuanto a cómo hacen su trabajo. Quieren participar en las decisiones que las afectan. Quieren aportar su contribución a los cambios que tendrán que implementar.
- *Compartir los pensamientos, sentimientos y motivaciones:* Una forma poderosa de comunicarse es compartir sus sentimientos, tanto positivos como negativos. Expresar sus emociones puede ser difícil, pero demuestra la confianza que usted tiene en otros. Cuando las personas ven que usted confía en ellas lo suficiente como para compartir sus sentimientos, ellas le retribuirán su confianza.
- *Proporcionar apoyo sin quitar responsabilidad:* Cuando usted interactúa con otras personas, algunas veces se le pedirá directamente que obtenga recursos, tome

decisiones o elimine obstáculos. Su puesto en la organización le permite brindar el apoyo que otros no pueden, al mismo tiempo que mantiene su responsabilidad y control del trabajo o proyecto.

Consideramos todo estos temas, como conocimientos básicos para poder afrontar la situación problemática de la pequeña minera, y poder realizar lo más conveniente en la implementación de la Gestión de Recursos Humanos; ya que como los actores de esta era del conocimiento, tenemos la responsabilidad de contribuir en todo lo que sea necesario para la mejora de su competitividad.

1.2. Formulación del Problema

La pequeña minera SMRL Lúcumá Dorada, al no contar con una adecuada Gestión de Recursos Humanos, que consiste de muchos aspectos y está inmersa en todas las actividades mineras, se siente abrumada e insegura en cuanto a por dónde empezar a hacer mejoras. Por lo que, es una buena opción responsabilizar a una persona de los aspectos de la gestión de los recursos humanos, siendo este un cargo parcial, debido a su magnitud de la pequeña minera y que sin duda traerá muchos beneficios a la empresa.

Consideramos primordial, en la Gestión de Recursos Humanos y sus interrelaciones en la pequeña minería; como elemento esencial e inherente a dicha gestión, la dimensión ética del mismo, ya que es un aspecto que está presente y condiciona todo el desarrollo del proceso y su imagen social.

Se ha diseñado una matriz de consistencia (**Anexo 2**), donde para la formulación del problema, hemos tomado en cuenta el concepto: “el talento humano resulta clave para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo”, con esta premisa se enfatiza el problema general y los problemas específicos:

1.2.1. Problema General

¿Cómo influye la Gestión de Recursos Humanos actualmente, en la competitividad de la pequeña minera?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Qué efectos produce el análisis de puestos de trabajo por cubrir, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera?

¿De qué manera influye el reclutamiento y selección de personal, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera?

¿Qué efectos produce las capacitaciones y formaciones, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera?

¿De qué manera influyen las compensaciones y prestaciones, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera?

Finalmente, ¿Están los trabajadores identificados con la política y lineamientos de la empresa, de forma que se asegure el crecimiento y sostenibilidad de la pequeña minera?

1.3. Hipótesis

Consideramos la hipótesis como una posible solución del problema, en la proposición de la importancia de la Gestión de Recursos Humanos en la pequeña minería, cuya verdad o validez no se cuestiona en un primer momento, permitiendo iniciar una cadena de razonamientos que luego pueda ser adecuadamente verificada y admitida como razonamiento válido.

1.3.1. Hipótesis General

La Gestión de Recursos Humanos influye favorablemente en la pequeña minera, haciéndola lo suficientemente eficiente y eficaz, generando en ella la

competitividad que se hace necesaria para mejorar la productividad de la minera.

1.3.2. Hipótesis Específicas

El análisis de puestos de trabajo, produce efectos positivos en la Gestión de Recursos Humanos para lograr la competitividad de la pequeña minera.

El reclutamiento y selección del personal influye positivamente en la Gestión de Recursos Humanos para lograr la competitividad de la pequeña minera.

Las capacitaciones y formaciones producen efectos favorables en la Gestión de Recursos Humanos para lograr la competitividad de la pequeña minera.

Las compensaciones y prestaciones influyen directamente en la motivación, lo que favorece a la Gestión de Recursos Humanos para lograr la competitividad de la pequeña minera.

1.4. Justificación teórica

El presente trabajo se justifica, porque en la SMRL Lúcumá Dorada no se tiene una adecuada Gestión de Recursos Humanos, como en la mayoría de pequeñas mineras, y que en el mejor de los casos ya se vienen implementando, al cambiar de pensar que realizar esta gestión es un gasto y no una inversión (como en realidad es), por lo que se hace necesario realizar este trabajo que puede ser considerado en beneficio de ella y servir como referencia.

Tenemos que tener presente que la competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en la que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas. Por eso, dedicar tiempo y recursos a adquirir, mantener y desarrollar las competencias de los recursos humanos de la empresa, pasa a ser un objetivo estratégico fundamental.

Estimamos oportuno, la implementación de la Gestión de Recursos Humanos, ya que ello nos aseguraría mejorar la productividad de la pequeña empresa minera.

Al realizar el presente estudio, tenemos la idea clara y concreta de la situación en que se encuentra la competitividad de la pequeña minera con la actual Gestión de Recursos Humanos.

Podemos decir que, buscamos con la Gestión de Recursos Humanos compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer valer sus conocimientos.

Y finalmente como una visión moderna, considerar que la administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación, así como también el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con el trabajo.

La implementación de la Gestión de Recursos Humanos, nos permitirá mantener a nuestra pequeña minera, productiva, eficiente y eficaz a partir del uso adecuado del recurso humano, siendo el objetivo de la Gestión de Recursos Humanos las personas y sus relaciones en la organización; por ello, será recomendable tener una administración de recursos humanos en lo esencial, con el siguiente tareas:

- a) **Análisis y descripción de puestos;** donde se determina el trabajo que se va a realizar y las tareas que se van a desarrollar, lo que nos ayudará a realizar el perfil del puesto de trabajo.
- b) **Reclutamiento y selección;** que consta de un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces, el reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues predetermina la cantidad y calidad de candidatos disponibles. En la selección se opta o decide escoger entre los candidatos reclutados a quien tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo puesto vacante.
- c) **Capacitación y desarrollo;** donde se desarrollan las inducciones y cursos que ayudan al personal a compenetrarse con los trabajos que realizan en la empresa, así como a progresar individualmente con oportunidades de desarrollo que respalden sus objetivos de carrera profesional.
- d) **Evaluación de desempeño;** es el proceso por el cual se evalúa el desempeño de cada trabajo y programar las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más.

- e) **Compensación**; donde se trata de proporcionar un salario y sus beneficios sociales a los empleados como resultado de su trabajo.
- f) **Entorno de trabajo**; son los recursos y condiciones físicas de trabajo que permiten realizar las tareas eficientemente y sin distracciones, donde se pueden hacer mejoras para potenciar el desempeño del trabajo.

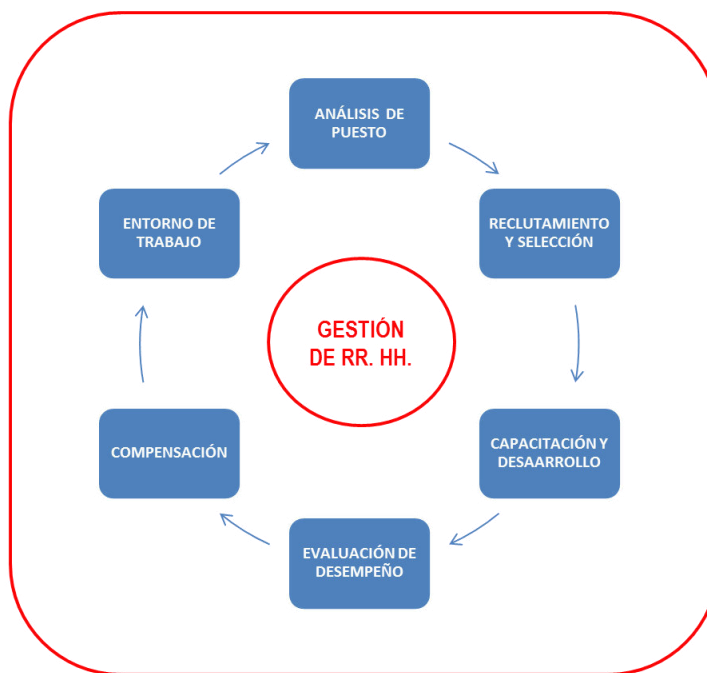


Figura N° 3. Gestión de Recursos Humanos.

Fuente. Elaboración propia.

Con esta esencial gestión de personas queremos superar previamente niveles de madurez básicos, que siendo procesos elementales de gestión de personas establecen las bases para mejorar continuamente el talento y desarrollar un equipo humano efectivo, continuaremos en esa mejora hacia el nuevo rol de Recursos Humanos.

1.5. Justificación Práctica

El estudio que realizamos nos entrega los datos referentes a la situación actual de la minera, de manea que se tiene la información para poder implementar una Gestión de

Recursos Humanos, lo que permitirá tener en la práctica la competitividad necesaria para mejorar nuestra productividad.

En el desarrollo de las diferentes actividades de la pequeña minería se hace de mucha importancia la Gestión de Recursos Humanos, ya que nos permite contar con el personal idóneo y con la constante capacitación y actualización tecnológica hará que dicho personal se encuentre comprometido con las actividades diarias, identificándose con los lineamientos empresariales y su relación se traduce en la aceptación de sus objetivos y valores. Los recursos humanos, mejor valorados y responsabilizados cristalizan un fuerte sentimiento de pertenencia, resultando más leales y motivados, esta motivación lleva en ocasiones a la participación efectiva de los involucrados en aportes de ideas y métodos que mejoran las actividades diarias en el laboreo minero, incluyendo mejoras en los procesos; por lo que es muy cierto que los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidades.

Es importante por ello tener a la persona precisa, en el lugar preciso y en el momento preciso; porque la competencia es la combinación de conocimientos, habilidades y comportamientos que son esenciales para el éxito del trabajador y de la empresa:

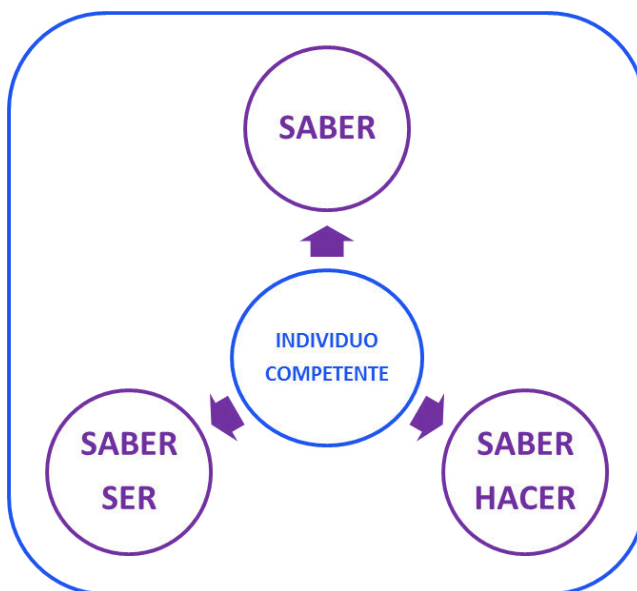


Figura N° 4. Trabajador competente.

Fuente. Datos tomados de AECO. España (1995).

En la figura podemos ver las características de un individuo competente, las cuales son importantes de identificar: el hacer (habilidades), saber (conocimiento) y valorar las consecuencias de ese saber ser (valores y actitudes).

El personal competente que trabaja en la pequeña minera y que conforman los Recursos Humanos, deben estar organizados por una jerarquía; así como son un recurso a minimizarse, ya que tienen un costo, también son mejor valorados por sus competencias y contribuyen en el desarrollo de la gestión, considerando dentro de esta implementación Gestión de Recursos Humanos los siguientes objetivos:

Objetivos explícitos: atraer candidatos potencialmente cualificables, retener a los empleados deseables y de talento, motivar a los empleados, ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Objetivos implícitos: la productividad, calidad de vida en el trabajo, cumplimiento de la normativa.

Objetivos a largo plazo: la rentabilidad y competitividad, incremento de valor en la empresa, mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

Reafirmamos la importancia de la Gestión de Recursos Humanos, que permita concretar objetivos organizacionales para un mejor desempeño de la empresa, donde la planificación integral de los recursos humanos tendrá que responder a los objetivos estratégicos de la empresa, con adecuadas formaciones y capacitaciones se aumentará el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización, identificándolos en la solución de los problemas que se presentan en las labores cotidianas, que se harán más cómodas con las innovaciones adecuadas que se puedan agregar en ellas.

1.6. Objetivos

El presente trabajo tiene como propósito la implementación de la Gestión de Recursos Humanos, que al tener como objetivo a las personas y sus relaciones en la organización, nos permita tener las capacidades necesarias para mejorar la competitividad de la pequeña minera, de manera tal que hemos considerado los siguientes objetivos:

1.6.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos actualmente, en la competitividad de la empresa, que se ve reflejada en la productividad de la pequeña minera.

1.6.2. Objetivos Específicos

Determinar los efectos del análisis de puestos de trabajo a cubrir, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera.

Determinar la influencia del reclutamiento y selección de personal, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera.

Determinar los efectos que producen las capacitaciones y formaciones, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera.

Determinar la influencia de las compensaciones y prestaciones, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera.

Finalmente, los trabajadores se identificaran con la política y lineamientos de la empresa, como muestra de la buena Gestión de Recursos Humanos

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

La Gestión de Recursos Humanos ha venido evolucionando en el tiempo, sin embargo en la pequeña minera no se ha tratado en su real importancia, por ser considerado como un gasto, sin analizar los beneficios que generan, lo cual induciría a que se considere como una inversión.

2.1. Marco Filosófico o Epistemológico de la Investigación

Actualmente, cuando ya es una realidad la globalización, el cambio es una cuestión de supervivencia para las empresas, por lo que tienen que ser proactivas y tomar la decisión de llevar a cabo un proceso estratégico, considerando que el conocimiento sistematizado es la base de todo. Muchas organizaciones están adoptando un planeamiento analítico que requiere un uso extenso de datos estadísticos y cuantitativos, así como de los modelos explicativos y predictivos, en un modelo de administración basado en hechos que permitan impulsar decisiones y acciones.

Este planteamiento analítico debe ser el insumo para decisiones humanas o decisiones totalmente automatizadas; por lo tanto la estrategia organizacional ofrece mejores resultados conforme la organización va aprendiendo, cuando sincroniza con la dinámica del entorno, dosifica y sintetiza sus recursos y competencias, y enfrenta la competencia que sostiene con otras organizaciones, lo cual le permite alcanzar resultados muy valiosos y sostenerse.

Consideramos que la tesis se fundamenta en las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo personal y organizacional sostenido.

Es por ello que, consideramos importante empezar por lo básico en la Gestión de Recursos Humanos, como es la provisión del puesto a cubrir:

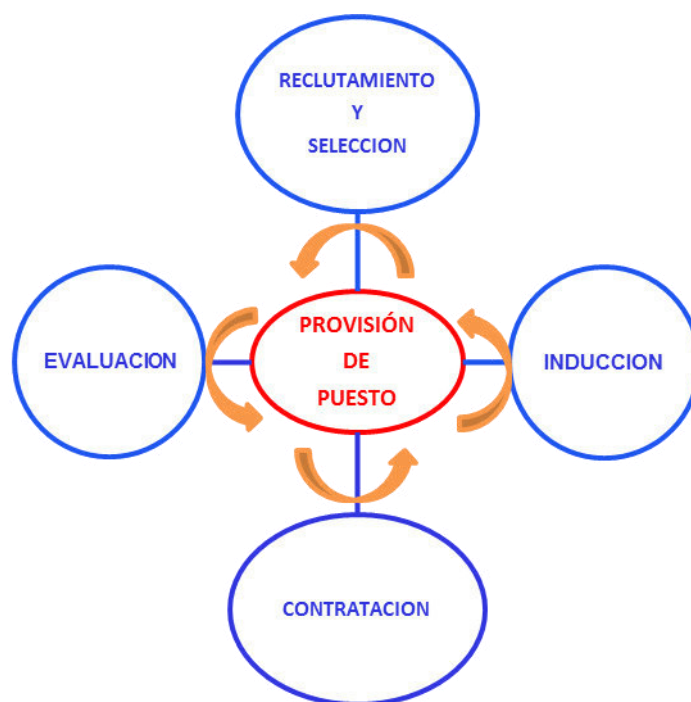


Figura N° 5. Provisión del puesto

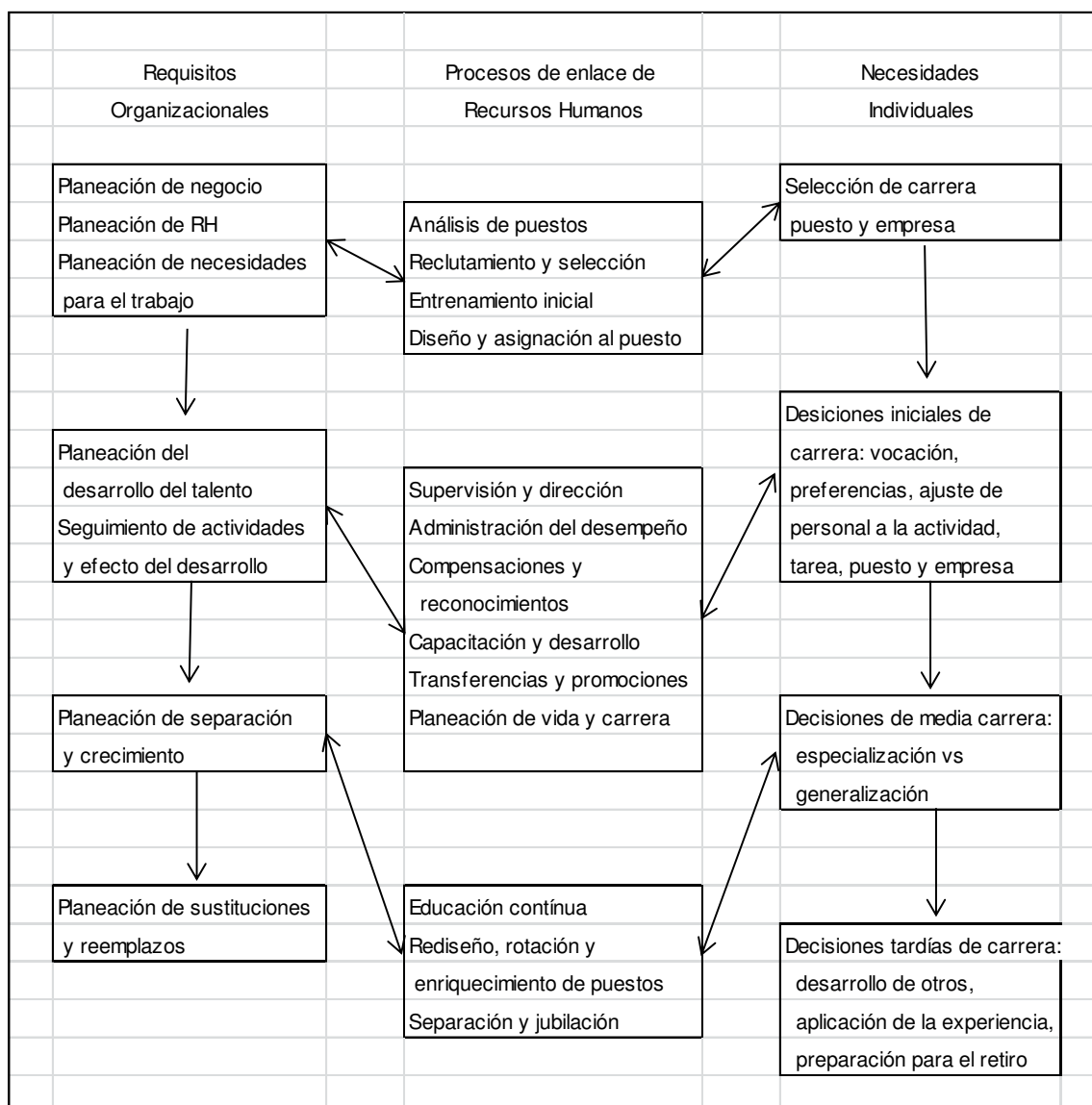
Fuente. Acosta Naranjo, Alejandro. Provisión del Talento Humano (2007).

Con ello, estaremos iniciando una adecuada Gestión de Recursos Humanos que nos va a permitir tomar conciencia en general y en cada trabajador de la empresa, de su real capacidad de responsabilidad en estos momentos de globalización, que nos compromete a ser lo más competitivos posible, desde la gerencia hasta el último trabajador, tomando como un componente importante, también, la responsabilidad social que debemos poner en práctica en cada una de nuestras acciones.

Edgar H. Schein¹, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (Schein 1997), en su reputado artículo en materia de estrategia de recursos humanos, establece que los procesos de recursos humanos deben responder no solo a las demandas de la organización, sino a las necesidades individuales de todos los miembros de la empresa; es decir, que el sistema de gestión de recursos humanos debe estar constituido por una serie de procesos de enlace entre los requisitos de la organización y las necesidades individuales.

¹ Schein Edgar, (1982). Estrategia de Recursos Humanos, pág. 107

Cuadro N° 1. Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos.



Fuente. Edgar H. Schein. *Estrategia de Recursos Humanos* (1982).

Como indica en el cuadro; el proceso profesional y éticamente responsable de diseñar y desplegar la estrategia de recursos humanos de la empresa, tiene que ver con alinear las necesidades individuales en sus distintas etapas de la vida, con los requisitos de la organización por medio de los procesos de recursos humanos. De esta manera, los dos grupos de interés que intervienen, los accionistas y los trabajadores, son considerados en la misma línea de igualdad y equidad. Además es importante tomar en cuenta a la justicia en la toma de decisiones relacionada con el grupo de trabajadores.

Tenemos que una responsabilidad básica del administrador de recursos humanos consiste en abatir el estrés laboral del personal a través del diseño, planificación y

control de los distintos procesos de gestión. Asimismo, es responsable de diseñar y desplegar la estrategia de recursos humanos de la empresa, adaptando las necesidades individuales con los requisitos de la organización mediante procesos de gestión de personal, con el propósito de que tanto los accionistas y los trabajadores se consideren en los mismos términos de igualdad y equidad. En cuanto a los sistemas de compensaciones se refiere, si están diseñados para que el personal sea tratado con dignidad, respeto, confianza, equidad y justicia, es muy probable que influyan en su conducta y respondan con un alto compromiso hacia la organización y mayor responsabilidad en el desarrollo de su trabajo.

Se confirma entonces, que el buen desempeño laboral ha consagrado como importante la Gestión de Recursos Humanos, y que podemos implementar en la pequeña minera; teniendo presente que, con los controles necesarios y los buenos oficios de la gerencia se podrá mejorar algunos puntos que se presentaran en el transcurso de los trabajos, con lo que estaremos en condiciones de realizar la mejora continua, en beneficio de cada trabajador, la empresa en general y el país.

Comprendemos el rol de la Gestión de Recursos Humanos y sus interrelaciones, como el desarrollo de módulos de gestión congruentes con los objetivos de nuestra pequeña minera, que nos van a permitir sacar lo mejor en términos individuales y colectivos de toda la empresa. Porque consideramos que las personas que aprenden nos darán a los equipos que aprenden y por ende a las organizaciones que aprenden.

2.2. Antecedentes de la Investigación

Los recursos humanos no se han gestionado hasta hace un par de décadas en nuestras empresas mineras, sin embargo en la pequeña minería dicha gestión es poco practicada aún en la actualidad en nuestro país.

La historia de la gestión del talento humano es relativamente reciente, a pesar de que la administración de personas tiene sus orígenes en la revolución industrial, es así que tenemos la evolución de los recursos humanos en el escenario mundial:

Relaciones industriales, en la era de la industrialización clásica (revolución industrial hasta 1950). La ARH nace a principios del siglo XX bajo el nombre de

Relaciones industriales, fungiendo como un intermediario entre la organización y los empleados para aminorar o desaparecer el conflicto que se suscitaba entre los objetivos organizacionales e individuales de los empleados. En esa época, la estructura de las organizaciones era funcional, burocrática, centralizada, piramidal e inflexible y la cultura organizacional se encontraba orientada hacia el pasado, haciendo énfasis en la conservación de las tradiciones y/o valores, tornándose un ambiente cada vez más estático, previsible y con pocos cambios. Otra de las concepciones adoptadas fue que las personas eran consideradas como factores de producción; todo estaba al servicio de la tecnología, el hombre era considerado como un complemento de la máquina.

Administración de Personal, en la era de la industrialización neoclásica (1950 hasta 1990). Se desplegaron cambios intensos y rápidos en el mundo, volviéndose así menos previsibles. Esto a su vez ayudo a acentuar la competencia entre empresas y la expansión de transacciones comerciales que antes no se presentaban. La estructura de las organizaciones empezó a sufrir cambios debido a que el sistema de estructura funcional se volvió obsoleto, lento e inflexible, así que se optó por establecer nuevos modelos de estructura que ayudaran a innovar y a adaptarse a las nuevas condiciones; es así como surgió la estructura matricial, haciendo énfasis en la departamentalización por productos, servicios o unidades estratégicas. Obviamente esta estructura no acabo con los vicios de la estructura funcional, pero aportó algunas ventajas que se aprovecharon para dividir las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocio fácil y ágil administración. En relación con la cultura organizacional desempeñada en este periodo, también se dieron cambios; empezó a dirigirse y preocuparse más por el presente y no por el pasado. La tecnología experimentó gran desarrollo y fuerza dentro de las organizaciones.

En cuanto al término de Relaciones Industriales, este dejo de existir radicalmente para convertirse en Administración de Personal; con ello se adquirieron más responsabilidades, ya que además de funcionar como mediadora entre la empresa y empleados, ahora también debía administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar todos los conflictos que se llegasen a presentar.

Gestión del Talento Humano, en la era de la información o del conocimiento (1990 hasta hoy), la principal característica de este tiempo, radica en la cantidad de cambios rápidos, inesperados e imprevisibles que se han suscitado. El avance de la tecnología

ha convertido al mundo en una aldea global, es decir, ha traspasado los impedimentos que se tenían en distancia y tiempo, de tal forma que hoy es posible enviar información a otros lugares de una manera sencilla y rápida; esas acciones se provocó la globalización de la economía. Es por eso que las competencias entre organizaciones empezaron a acrecentar su paso y el mercado de capitales emigro hacia nuevos horizontes de inversión. Debido a los cambios mencionados, la estructura matricial ya no pudo mantener la agilidad, movilidad, capacidad de innovación y cambio. Así la estructura tuvo que transformarse en una estructura organizacional fluida, flexible y totalmente descentralizada. Las organizaciones del futuro se desempeñarán sin límites de tiempo, espacio ni distancia.

A esta etapa se le ha llamado era del conocimiento, ya que el dinero no se toma como un elemento primordial como lo es el conocimiento y las habilidades intelectuales que las personas poseen, así como la manera de utilizarlo y aplicarlo rentablemente. Esto sucedió debido a que el empleo del sector industrial empezó a migrar hacia el sector de servicios; es decir el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual a su vez, marco el camino hacia la pos-industrialización fundamentada en el conocimiento. Por lo tanto, la ARH adquirió otro enfoque: Administración de personas o gestión del conocimiento. Las personas pasaron de ser recursos (humanos) organizacionales a seres dotados de habilidades y capacidades intelectuales.

Con la llegada de la globalización de la economía y la marcada competencias a nivel mundial, se ha notado que las empresas más exitosas han adoptado la tendencia de administrar los recursos con su gente, no a administrar a su gente como un recurso, tomando en cuenta que las personas están dotadas de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales y que son elementos primordiales para llevar a la organización hacia el éxito. Es por eso que se dice que las personas no son recursos que la organización consume y utiliza, sino que constituyen un factor de competitividad de igual manera que el mercado y la tecnología.

Por lo tanto, en la actualidad el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento. Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos, con esto queda marcada la importancia de los equipos de trabajo.

Visto de otra manera, la Gestión de los Recursos Humanos ha estado determinada por la evolución de los modelos productivos que se han desarrollado en la segunda mitad del siglo veinte. Ella ha respondido a la racionalidad de estos modelos y las exigencias de productividad de las principales economías en las que han estado enmarcadas.

Por otro lado, se ha manifestado en diferentes aspectos de mejorar la Gestión de los Recursos Humanos; teniendo en Europa, según datos de Eurostat, Reino Unido y Francia están a la cabeza en términos de inversión empresarial en formación, presentando ambos países una inversión en formación del 2% de su masa salarial y un 37% de sus trabajadores han sido sometidos a algún tipo de acción formativa. Las empresas españolas también con el 1.9% de su masa salarial en formación, es una clara demostración del interés en el campo de la formación.

También en los años 50 se habían propuesto diferentes modelos de cambios organizacionales como lo mencionado por el Dr. José Luis Pariente¹ (1951). Este autor hace referencia de Kurt Lewin que en su Teoría del Cambio (1951); conocida como el modelo de las tres etapas de Lewin, quien distingue tres fases diferentes para todo proceso de cambio: descongelamiento, cambio y congelamiento.

En el Perú tuvo su origen en el gobierno de la Junta Militar en el año 1963, donde se promulgo el Decreto Ley 14371 y posteriormente su reglamento DS 005, que trataba sobre las Relaciones Industriales. En los años setenta y ochenta las Relaciones Industriales de las empresas estuvieron totalmente dedicadas a intermediar entre los trabajadores y la empresa, y a lidiar con los sindicatos y la estabilidad laboral absoluta. En los noventa con el Decreto Legislativo 7828 y la Ley 21513, establecieron la posibilidad de contratación temporal, de formación laboral juvenil, de limitar la actividad de los sindicatos, de permitir la figura del despido arbitrario, de eliminar la estabilidad laboral, entre otros, cambiándose la denominación de las áreas de Relaciones Industriales por la de Recursos Humanos. Llegamos así al año 2000, que resulto el punto de inflexión en materia de Recursos Humanos, los planes de Gestión y Desarrollo Humano pasan a ser una lista de emprendimientos de lo que

¹ Pariente José Luis, (2010). Procesos de Cambio y Desarrollo en las Organizaciones , pág. 19

se creía que estaba bien hacer porque en otras empresas también se hacía, a generarse en función de las necesidades de la organización en particular.

Cuadro N° 2. Evolución de la Gestión de Recursos Humanos en el Perú.

Periodo	Situación del Perú	Denominación	Reporta a:	Perfil del profesional de Recursos Humanos	Plan de Recursos Humanos	Tema principal
1970-1980	Dictadura Militar	Relaciones Industriales	Operaciones	Sin estudios universitarios	Propio y basado en temas de moda	Servicio de Relaciones industriales, derechos laborales de los trabajadores de las industrias
1980-1990	Hiperinflación	Administración de Personal	Finanzas	Algunos con estudios universitarios: Relaciones Laborales		Estabilidad laboral absoluta: incentivo perverso a la ineficiencia y la mediocridad
1990-2000	Terrorismo	Gestión de Recursos Humanos	Administración	Estudios universitarios: Psicología y Derecho		Gestión y eliminación de sindicatos, tercerización de actividades
2000-2010	Estabilidad política	Gestión de Personas	Gerencia Central Vicepresidencia Gerencia General	Estudios universitarios: Administración e Ingeniería Industrial	Alineado con el plan de la empresa y específico para ésta	Alinearse con la estrategia del negocio y acompañar a la empresa en su crecimiento; planes a medida de la empresa
2010-Hoy	Crecimiento Económico	Gestión y Desarrollo Humano	Gerencia General	Estudios de Posgrado y empleados con experiencia en el negocio		Escasez de talento, prohibición de despido arbitrario y defensa de derechos fundamentales

Fuente. Makaly A. Rivera Chú¹. Evolución de la GRH en el Perú.

Cabe señalar que se tiene en el Perú, una clasificación de los procesos de Gestión de Desarrollo del Recurso Humano en Salud, aprobado por el ex Instituto de Desarrollo de los Recursos Humanos IDREH 2005.

Sin embargo, como señalamos, en nuestra pequeña minería no se ha practicado hasta hace muy poco, y esto se ve reflejado en los altos índices de pérdidas en las diversas actividades que se desarrollan en los trabajos mineros; los motivos de estas malas acciones se vinieron ocurriendo por la falta de Gestión de los Recursos Humanos, y que como parte intrínseca de los Sistemas Integrados de Gestión (Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente, Responsabilidad Social, etc.), no se tiene la competitividad más adecuada y que perjudica la productividad empresarial.

¹ Rivera Chú, Makaly (2013). De Relaciones Industriales a Gestión y Desarrollo Humano, pág. 11.

2.3. Bases Teóricas

Para mejorar la Gestión de Recursos Humanos en la pequeña minera, es necesario conocer cómo se aplican todas las herramientas necesarias para “atraer, retener, motivar y desarrollar el talento en un clima laboral adecuado”

Existen tantas clasificaciones sobre procesos de Gestión de Recursos Humanos como expertos que escriben sobre el tema, y como pasaría en cualquier proceso, omitir alguna de las etapas, implica afectar directamente la calidad y en general, la efectividad en los resultados; es por eso que se recomienda ser muy cuidadosos al momento de administrar la Gestión de Recursos Humanos.

A continuación, tenemos un modelo de procesos de Gestión de Recursos Humanos y podemos ver en forma detallada cada una de las etapas y sus respectivos desarrollos:

Cuadro N° 3. Proceso de Gestión de Recursos Humanos.



Fuente. Universidad Veracruzana. Talento Humano (2011).

Del cuadro, tenemos:

Identificación y selección de empleados competentes:

Planificación de los Recursos Humanos: Consiste en anticiparse y calcular las necesidades futuras de personal que requiere la empresa para sostener su crecimiento y aprovechar todas las oportunidades que se le presenten. Debe determinar entonces, el número y calificación de personas necesarias para desempeñar funciones específicas (competencias).

Reclutamiento: Es el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.

Dentro del reclutamiento interno, sería recomendable que la empresa tenga una política de ascensos y transferencias.

Selección: Es el proceso de escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos más calificados para un puesto específico.

En la actualidad las técnicas de selección de personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como la aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

Desarrollo de personas competentes para el puesto de trabajo:

Inducción: Se realiza la inducción necesaria para su correcta admisión a la empresa, mostrando la confianza de pertenencia.

Capacitación y desarrollo: Se realizan programas para la realización de cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal. Para que los trabajadores no solo mantengan su potencial, sino se fortalezca y sea competente dentro de su contexto laboral, tiene que estar permanentemente inmerso dentro de un proceso de aprendizaje.

Alineación de las competencias del personal a los objetivos institucionales y mantenimiento de un alto desempeño:

Evaluación del desempeño: Que constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado en base a políticas y procedimientos bien definidos. Por lo tanto, el jefe tendrá oportunidad para evaluar mejor el desempeño de sus subordinados, se podrá tomar medidas adecuadas cuando ameriten los casos y alcanzar una mejor comunicación; por otro lado la empresa se beneficia ya que tiene la oportunidad de evaluar su potencial humano, podrá estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Compensaciones y prestaciones: Para cumplir con la responsabilidad adquirida, las compensaciones y prestaciones tienen que ser justas y oportunas. Están van a ser la motivación permanente.

Relaciones laborales: Para un mantenimiento acorde con las exigencias actuales, se tiene que cumplir con las legislaciones en cuanto a la seguridad y salud ocupacional, motivando las buenas relaciones laborales, dentro de un clima organizacional que todos los trabajadores la sientan y disfruten finalmente.

Estamos viviendo en tiempos de constantes cambios y mejoras que tenemos que tener presente, para no quedar fuera de estas nuevas herramientas, tal es el caso que tenemos en los cambios para mejorar la administración de recursos humanos, que nos permite acomodarnos a las actuales exigencias de competitividad, como nos muestra el cuadro siguiente:

Cuadro N° 4. Reestructuración de los Recursos Humanos ayer y hoy.

	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
Rol	Político, centralizado	Descentralizado, miembro de los equipos directivos de cada división.
Captación y Selección de personal	Poner anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo para trabajar.
Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales claves que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e incoherente	Identificación de competencias organizacionales e individuales claves que respaldan la empresa, planes para contratarlas.
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas.	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Fuente. Proyecta y Emprende. Área de Recursos Humanos (2013).

Como vemos en el cuadro, la Gestión de los Recursos Humanos es hoy mucho más estudiada y técnica de acuerdo a los avances tecnológicos y competitividad requerida.

Siendo el recurso humano el principal activo de toda organización, se tiene que velar por que no solo mantenga su potencial, sino se fortalezca y sea competente, dentro de un proceso de aprendizaje. Lo que hace y sirve de estímulo a los trabajadores para un mayor compromiso y participación en las tareas diarias, colaborando con el mayor esfuerzo en el diseño y desarrollo de nuevas alternativas que mejoren y faciliten las tareas en las diferentes secciones, así como en el cumplimiento y compromiso en la ejecución de dichas innovaciones en los trabajos propiamente dichos.

Lógicamente los factores de desarrollo no afectan por igual a todas las empresas. Hay sectores de la actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno son menores que en otros, y organizaciones que abordan modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras. Sin embargo, en la actualidad sí parece estar generalizándose la idea de que la vida útil de conocimientos y habilidades de los trabajadores es cada vez menor y, en consecuencia, es necesario realizar hoy más que nunca, políticas de recursos humanos que permitan asegurar la durabilidad del capital humano. Así, partiendo de la idea de que para asegurar dicha durabilidad no basta con captar a los mejores, los esfuerzos realizados durante la contratación deben complementarse y reforzarse mediante una adecuada política de formación. De esta manera, la política de formación pasa a considerarse como inversión, a diferencia del enfoque tradicional en el que la misma se entendía exclusivamente como un gasto.

Complementar también con la responsabilidad social de ser competitivo, ya que las nuevas reglas de juego para el gobierno corporativo incluyen dos elementos clásicos, la inclusión de nuevos jugadores, los grupos de interés relevantes para las empresas (stakeholders) y el hecho que dichos grupos de interés utilizan su influencia para que las corporaciones se hagan responsables de sus obligaciones con la sociedad en términos morales y económicos.

Factores como la globalización y el incremento de la injerencia de las corporaciones en la sociedad de todo el orbe, la pérdida de confianza del público ante grandes casos de escándalos corporativos, el aumento del activismo social de individuos e instituciones, así como el interés institucional de los inversionistas en el componente de responsabilidad social de la empresa, han creado el imperativo de reinventar la función de la corporación en el economía.

Por definición, la empresa tiene la finalidad de generar un rendimiento económico para sus inversionistas. De hecho, esta obligación es una responsabilidad moral respecto a este grupo de interés. Sin embargo, su responsabilidad total va más allá de buscar meramente objetivos financieros. Para Raimond Kedilhac (1997), existen siete grandes finalidades de toda empresa:

- a) Producir bienes y servicios que satisfagan necesidades del medio socioeconómico.
- b) Generar valor económico agregado.

- c) Establecer y cumplir de modo equilibrado y razonable los compromisos económicos con los elementos o factores que participan en la empresa, sin olvidar a los trabajadores, empleados, clientes, proveedores, inversionistas, ente otros.
- d) Propiciar y mantener un ambiente donde los trabajadores y empleados se desarrollen individualmente y como comunidad social, permitiendo y estimulando en ellos motivaciones trascendentes.
- e) Generar autocontinuidad en la empresa, que garantice su permanencia en el mercado.
- f) Multiplicar oportunidades para que un mayor número de personas tenga acceso a ellas.
- g) Responsabilizarse del efecto de la ecología y las consecuencias secundarias negativas de la empresa y propiciar efectos positivos.

La ética y la responsabilidad social representan una ventaja competitiva para la organización que es capaz de evolucionar hasta una etapa en donde puede y desea conciliar los intereses de los accionistas con las demandas de todos sus otros grupos de interés o stakeholders.

Si es posible que las organizaciones evolucionen en su dimensión ética como lo hacen desde el punto de vista empresarial para convertirse en una empresa de alto desempeño cimentada en valores morales.

Consideramos que en SMRL Lúcumá Dorada, se pueden lograr una serie de objetivos como crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la empresa, desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución y satisfacción plena de los recursos humanos y alcanzar los objetivos individuales; alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles, contribuir al éxito de la empresa respondiendo ética y socialmente a los desafíos que representa la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas que la comunidad pueda ejercer sobre la organización más aun en estos momentos de reclamos nacionales en contra de la minería; apoyar a las aspiraciones de quienes conforman la empresa y cumplir con las obligaciones legales.

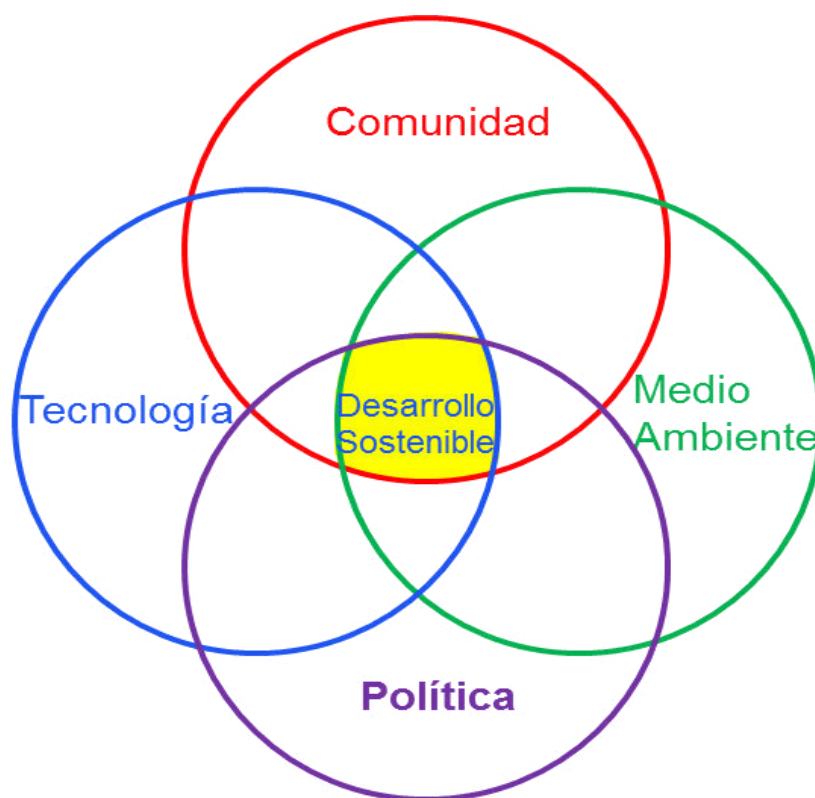


Figura N° 6: Desafíos del Desarrollo Sostenible.

Fuente. Dato tomado de la Revista Energiminas (Mayo 2012).

Como vemos en la figura, los desafíos del desarrollo sostenible están presentes en toda actividad minera, de manera que es de responsabilidad su cumplimiento.

Es necesario complementar estos conceptos teóricos, con lo relacionado al Sistema Integrado de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, ya que los procesos de la industria minera que realizamos diariamente nos conducen a asumir riesgos operativos altos, producto de muy variadas actividades de diferentes grados de probabilidad de ocurrencia y severidad. Los Sistemas de Gestión Integrados (**Anexo 3**), fundamentados en Normas Internacionales universalmente reconocidas y aceptadas, proporcionan una verdadera opción para instrumentar un excelente control de todas esas actividades e inclusive la posibilidad de ejecutar las correcciones necesarias, para encauzar cualquier desviación que pudiera ocurrir. La transformación de una Cultura *Reactiva* en una eminentemente *Preventiva* es totalmente posible y los Sistemas de Gestión Integrada son el factor clave del éxito.

2.4. Marcos conceptuales o Glosario

Actitud.- Son los comportamientos que reflejan los pensamientos, creencias, valores y sentimientos sobre algo o alguien en particular.

Actualización.- Acción y efecto de actualizar. Conseguir que una cosa sea de actualidad, en nuestro caso estar al día con tecnologías de actualidad o de punta.

Ambiente.- Es lo que nos rodea, ya sea en el trabajo o donde vivimos; es el aire, las aguas, la tierra, los animales, los árboles, las flores y nosotros mismos.

Análisis.- Estudio realizado para separar las distintas partes de un todo, procedimiento e investigación del síquismo de un individuo y de su funcionamiento en grupo y sus interrelaciones.

Aptitud.- Capacidad y disposición para ejercer una actividad, capacidad de obrar o ejecutar determinados actos, desempeñar una función o cargo, o realizar alguna cosa.

Aspecto ambiental.- elemento de las actividades, productos o servicios de una organización que pueden interactuar con el medio ambiente.

Auditoria.- Revisión de una empresa, en determinadas área o áreas, de manera sistemática, independiente y documentada, para obtener evidencias con el fin de determinar la extensión en que se cumplen la política, procedimientos o requisitos.

Calidad.- Es demostrar capacidad para proporcionar un producto o servicio que satisfaga los requisitos exigidos para su realización.

Capacidad.- Talento y disposición para comprender bien las cosas. Aptitud y suficiencia para alguna cosa.

Capacitación.- Acción que permite habilitar a uno para alguna cosa, dependiendo de su aptitud, idoneidad, suficiencia y talento.

Compatibilidad.- Calidad de compatible. Capacidad de unirse o concurrir en un mismo trabajo o actividad determinada.

Competencia.- Capacidad efectiva para llevar exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo, es una capacidad real y demostrada, motivación humana es la base sobre la que se desarrolla el “enfoque de competencia”.

Competitividad.- Calidad de competir. Tener los costos de producción menores por unidad de producto; es decir tener mayor rentabilidad, obteniendo el mejor producto gastando lo menos posible.

Conflicto.- Situación que surge a consecuencia de los diferentes intereses y motivaciones que poseen los distintos actores sociales involucrados en una circunstancia determinada.

Democrático.- Ordenar después de consultar al grupo, tomar decisiones después de bosquejar con el grupo los planes a desarrollar.

Desarrollo Organizacional.- Es la estrategia educacional compleja, dirigida a toda la organización, administrada desde la alta gerencia y que sus objetivos son los de aumentar la efectividad y el bienestar de los miembros de la organización, llevado a cabo mediante intervenciones planificadas.

Desarrollo sostenible.- Es el buen gobierno de la dimensión económica, ambiental y social (crecimiento económico, equidad social y sustentabilidad ambiental).

Estrategia.- En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Prepararse para lo que va a suceder.

Expectativa.- Esperanza de conseguir algo. Espera curiosa de un acontecimiento que reúne cosas o atributos que nos mueven a ellos.

Formación.- Acción y efecto de formar o formarse, recibiendo para ello educación o instrucción que permita una exposición o expresión de una potencia o facultad.

Gestión.- Acción y efecto de gestionar o administrar. Hacer diligencias dirigidas a realizar cosas que nos permitan el buen desarrollo de la empresa.

Impacto ambiental.- Cualquier cambio en el medio ambiente, sea adverso o beneficioso, total o parcialmente resultante de las actividades, productos o servicios de una organización.

Inspección.- Acciones de examinar y reconocer, con el cargo y cuidado de velar por algo.

Interrelación.- La interrelación es la manera en la que interactúan los procesos para realizar una actividad o un proceso. Manera que se influyen mutuamente.

Investigación.- Realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia.

Liderazgo.- Capacidad de mando y aceptación del grupo.

Norma.- Es el documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido que establece, para usos comunes y repetidos, reglas, criterios o características para las actividades o sus resultados, que procura la obtención de un nivel óptimo de ordenamiento en un contexto determinado.

Objetivo.- Fin o propósito. Algo que se traza la empresa para conseguir en determinado tiempo.

Peligro.- Fuente de energía, situación o acto que puede causar daño a la persona y/o equipos.

Percepción.- Acción de percibir. Apreciar algo por medio de los sentidos o por la inteligencia.

Política.- Orientación y directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un campo determinado.

Reclutamiento.- Acción de reclutar. Reunir cierta cantidad de gente para un propósito determinado.

Recurso.- Medios materiales que se pueden disponer para ser utilizados para un determinado proceso económico.

Recursos Humanos.- Conjunto de personas de una empresa.

Riesgo.- Probabilidad o severidad que ocurra el daño.

Secciones.- Partes de una empresa, dependiendo de la estructura de la misma para realizar los diferentes trabajos.

Seguridad.- Son todas las condiciones y factores que afectan tu bienestar o de cualquier otra persona en tu lugar de trabajo.

Selección.- Acción y efecto de elegir una persona entre otras. Escoger o elegir una persona que reúna ciertas condiciones para cubrir una vacante de trabajo.

Sistema.- Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Ordenadamente contribuyen a determinado objetivo.

Superiores.- Personal de mandos o cargos altos, que están representados por los gerentes y superintendentes de una empresa.

Tecnología.- Estudio de los medios, de las técnicas y de los procesos empleados en las diferentes ramas de la industria. Técnica, conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.

Trabajo.- Ocupación retribuida. Esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza, actividad del hombre encaminada a un fin.

Vacante.- Dícese del cargo o empleo que esta sin proveer.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

La metodología que hemos aplicado para nuestro caso, de la Importancia de la Gestión de los Recursos Humanos y sus interrelaciones en la pequeña minera, nos ha llevado a considerar aspectos muy bien relacionados en el cuestionario (**Anexo 4**), desarrollado por los trabajadores en general, y que nos permite tener una idea de la situación actual y competitiva de la pequeña minera.

Por lo que hemos realizado una estadística que trata de la recolección, clasificación y presentación de hechos sujetos a una apreciación numérica como base a la explicación, descripción y comparación de los fenómenos; y con los indicadores obtenidos llegamos a las conclusiones del presente trabajo.

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

El desarrollo de la investigación que hemos realizado es de un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental, empleando una estrategia de análisis en el cuestionario desarrollado.

Al no realizar una manipulación deliberada de variables, vemos que es una investigación de tipo no experimental ya que solo se observa los fenómenos de un ambiente natural para después analizarlos, asimismo se realiza un estudio transversal, con la participación de todos los trabajadores, debido a que se estudia el clima organizacional desde un punto de vista de Administración de Recursos Humanos.

En el diseño de la investigación, realizado mediante un cuestionario establecido en los temas de: diseño de puesto a cubrir, reclutamiento del personal necesario, selección del personal idóneo para cada puesto, así como en la capacitación y/o formación del personal incorporado y, continuar con el seguimiento para verificar la identificación del personal con las políticas y lineamientos de la empresa, para la consecución de las metas y objetivos que se trazó la organización para su correcto funcionamiento de acuerdo a las competencias exigibles en la actualidad.

3.2. Unidad de análisis

La unidad de análisis es la pequeña minera SMRL Lúcumá Dorada, que desarrolla sus actividades de pequeño productor minero en la explotación de minerales polimetálicos, con una producción mensual de aproximadamente 200 Ton., contando actualmente con 64 trabajadores que son en su totalidad personas de la misma zona, en el distrito de Ticrapo, provincia de Castrovirreyna, departamento de Huancavelica.

3.3. Población de estudio

La población de estudio, considerada en la presente investigación por la envergadura de la minera, está conformada por la totalidad de los trabajadores de la pequeña minera, desde los supervisores o jefes de las diferentes secciones, que de manera positiva reforzaron y consolidaron el presente trabajo, así como se considera a los colaboradores o trabajadores de las diferentes áreas aun cuando es una visión cuantitativa, lo que tenemos que considerar es que dicha información cuenta con la calidad de información que nos brindaron todos en general y considerarlos informantes claves para el presente estudio.

3.4. Tamaño de muestra

El tamaño de muestra, para la investigación a realizar, ha sido considerar a todos los trabajadores de la pequeña minera, que por la cantidad que se tiene, es una muestra de fácil manejo, siendo de esta manera la muestra es lo más representativa posible. Es decir hemos considerado el 100%.

Para llevar a cabo la participación conforme de los trabajadores de SMRL Lúcumá Dorada, se ha tenido la colaboración activa de los supervisores y responsables de las diferentes áreas de trabajo.

3.5. Técnicas de recolección de Datos

A partir de las indagaciones y conversaciones previas con diferentes trabajadores y los supervisores de las diferentes áreas, se llegó a confeccionar el cuestionario para ser llenado por todos los trabajadores de SMRL Lúcumá Dorada, que es el documento conformado por un conjunto de preguntas que están redactadas en forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que sea precisa, siendo así un instrumento de investigación en el campo de las ciencias sociales, es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa, además se considera por su construcción, aplicación y tabulación que posee un alto grado científico y objetivo.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo trataremos los resultados que se obtienen en la investigación realizada, para luego de la discusión adecuada, llegaremos a comprobar la hipótesis, sobre la influencia positiva de la Gestión de Recursos Humanos en la competitividad de la pequeña minera, y mejorar su productividad.

4.1. Análisis, Interpretación y Discusión de Resultados

Con el análisis, interpretación y discusión de resultados; se busca tener una idea precisa de la situación actual en la Gestión de Recursos Humanos, para en base a ello delinear la implementación que se requiere en nuestra empresa para tener la competitividad necesaria, y que mejorará la productividad que se tiene actualmente.

Este estudio nos permite buscar y encontrar relación entre las variables medidas y su interpretación, buscando además profundizar su significado en base al marco teórico utilizado. Utilizaremos la estadística descriptiva que nos permite resumir y presentar la información como datos para tomar decisiones al respecto. Por ello la necesidad de la participación de todos los trabajadores en el presente trabajo.

Con el presente estudio se identificó las dimensiones de la administración de recursos humanos existente a la fecha; en cuanto a las dimensiones de autonomía, trabajo en equipo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, ergonomía, motivaciones, promociones, sueldos y salarios, capacitaciones, ambientes físicos y culturales, visión y satisfacción general.

Se ha realizado el estudio empleando un cuestionario, que lo hemos dividido en dos partes; en la primera parte están los datos generales y consta de seis ítems o cuestiones simples, en la segunda parte se trata de los lineamientos de Gestión de Recursos Humanos que se desarrollan actualmente en SMRL Lúcumá Dorada, está

comprendida por seis secciones de la gestión, considerando en cada una de ellas las interrogantes necesarias y en las que se tienen que dar una respuesta según la escala que consideren aceptable, según el ejemplo detallado en dicho cuestionario.

Hemos analizado e interpretado cada interrogante de las secciones que se obtuvo del desarrollo del cuestionario en mención, de manera que se comprueba las hipótesis planteadas y podemos determinar las conclusiones.

Cuadro N° 5. Modelo de cuestionario a desarrollar.

CUESTIONARIO									
El propósito de este cuestionario es tener la opinión de los trabajadores en relación a la administración que se tiene en la empresa y poder presentar sugerencias que promuevan el óptimo desempeño, en beneficio de los trabajadores y de la institución.									
1.- Datos Generales									
a) Sexo	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>					
b) Tipo de contrato	Eventual	<input type="checkbox"/>	Contratado	<input type="checkbox"/>					
c) Antigüedad en trabajo	< de 1	<input type="checkbox"/>	1 a 2 años	<input type="checkbox"/>	2 a 3	<input type="checkbox"/>	> de 3	<input type="checkbox"/>	
d) Rango de edad	18 a 30	<input type="checkbox"/>	30 a 40	<input type="checkbox"/>	40 a 50	<input type="checkbox"/>	> 50 años	<input type="checkbox"/>	
e) Nivel máximo de estudios		<input type="checkbox"/>	primaria	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	secundaria	<input type="checkbox"/>	
f) Estado civil			soltero	<input type="checkbox"/>	casado	<input type="checkbox"/>			
2.- Dimensiones de las Herramientas de Gestión de Recursos Humanos									
Se le solicita responder marcando con una "X", en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que mas se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5 como se muestra en el ejemplo.									
EJEMPLO:	muy en Desacuerdo	en Desacuerdo	Neutral	de Acuerdo	muy de Acuerdo				
	1	2	3	4	5				
						1	2	3	4
A.- Análisis de Puestos:									
1: Existe planeamiento en la empresa						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2: Se hacen bien los requisitos del puesto de trabajo						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3: Se realiza un buen análisis del puesto de trabajo						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4: Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente. Elaboración propia

Tenemos en la presentación la primera página del cuestionario, donde se ven las dos partes que lo constituyen, apreciamos la primera parte de los Datos Generales y la

segunda parte de las Dimensiones de las Herramientas de Gestión de Recursos Humanos, en el que se tiene el ejemplo para el desarrollo de estas secciones.

A continuación analizamos e interpretamos las diferentes cuestiones planteadas en el cuestionario desarrollado:

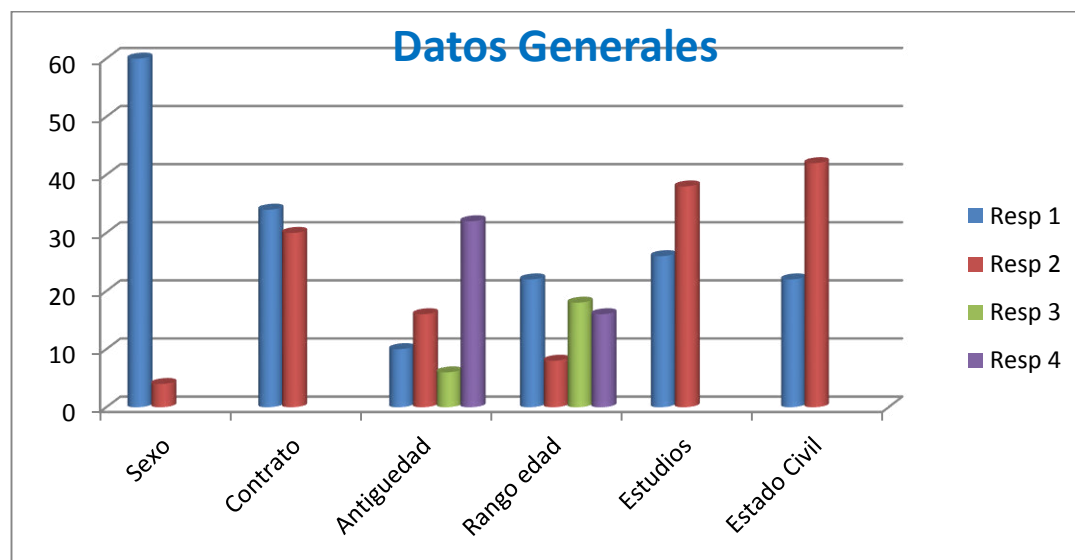


Grafico N° 1. Datos Generales.

Se tiene en la primera parte de los datos generales, como vemos en el gráfico, donde se han considerado seis ítems y se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1° se tiene en cuanto a tipo de sexo, 60 trabajadores son hombres y 4 son mujeres.
- 2° en cuanto al tipo de contratado, 34 trabajadores son considerados eventuales y sólo 30 trabajadores tienen contrato, de estos últimos sólo 4 están en planilla.
- 3° en cuanto a la antigüedad en el trabajo, 10 tienen menos de un año, 16 entre 1 y 2 años, 6 entre 2 y 3 años y 32 trabajadores con más de 3 años.
- 4° en cuanto al rango de edad, 22 trabajadores tienen entre 18 y 30 años, 8 entre 30 a 40 años, 18 entre 40 y 50 años y 16 son mayores de 50 años.
- 5° en cuanto al grado de estudio, se tiene 26 con primaria y 38 con secundaria.
- 6° en cuanto al estado civil, 22 son solteros y 42 son casados.

Podemos interpretar del gráfico anterior; que existe un mayor empleo de hombres en la minera, con solo 4 mujeres, así también nos indica que más de la mitad no se encuentran en planilla, a pesar de tener una antigüedad mayor de tres años, contando con una edad promedio de 40 años y con aproximadamente $\frac{3}{4}$ de casados.

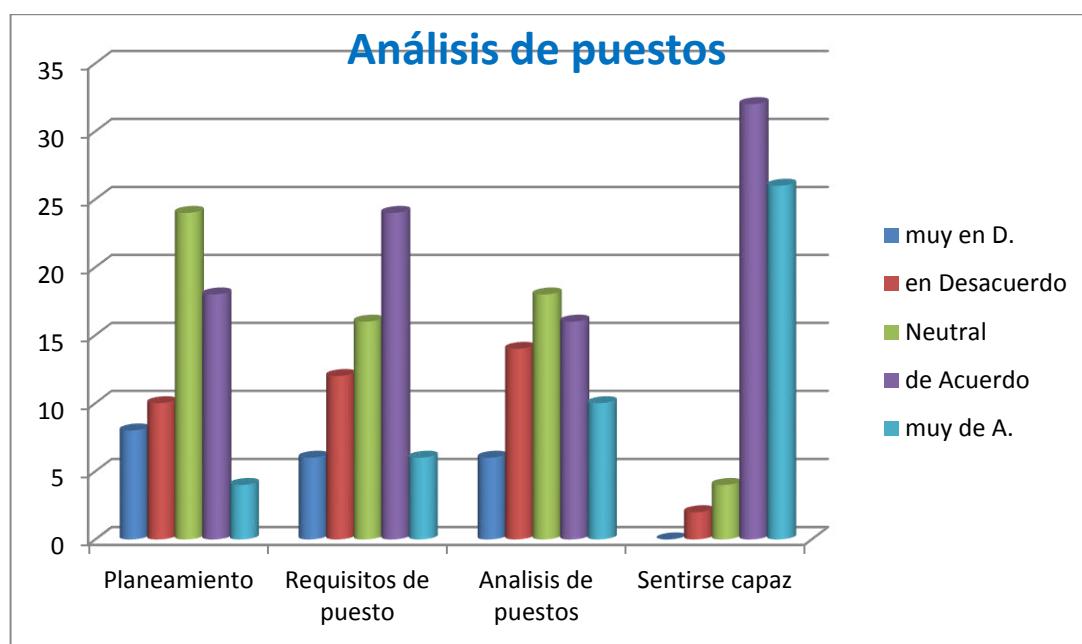


Gráfico N° 2. Análisis de puestos.

En la segunda parte del cuestionario se tienen seis secciones; en la primera sección referente a los análisis de puestos, como vemos en el gráfico, se han realizado cuatro interrogantes y se han obtenido los siguientes resultados:

1° relacionada a si existe planeamiento en la empresa, 8 se expresaron muy en desacuerdo, 10 en desacuerdo, 24 son neutrales, 18 de acuerdo y 4 muy de acuerdo.

2° si se hacen bien los requisitos del puesto, respondieron 6 muy en desacuerdo, 12 en desacuerdo, 16 neutrales, 24 de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

3° si se realiza un buen análisis del puesto de trabajo, respondieron 6 muy en desacuerdo, 14 en desacuerdo, 18 neutral, 16 de acuerdo y 10 muy de acuerdo.

4° sentirse capaz de realizar las funciones que tienen a su cargo, respondiendo 0 muy en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 4 neutral, 32 de acuerdo y 26 muy de acuerdo.

En el segundo gráfico en cuanto a los análisis de puestos; interpretamos que no se tiene un buen planeamiento, falta de un buen análisis de puestos, porque generalmente se contrata a personas que no cumplen con los requisitos pedidos, sin embargo se tiene un buen grado de autoestima, que como vemos el personal se siente capaz de realizar el trabajo encomendado.

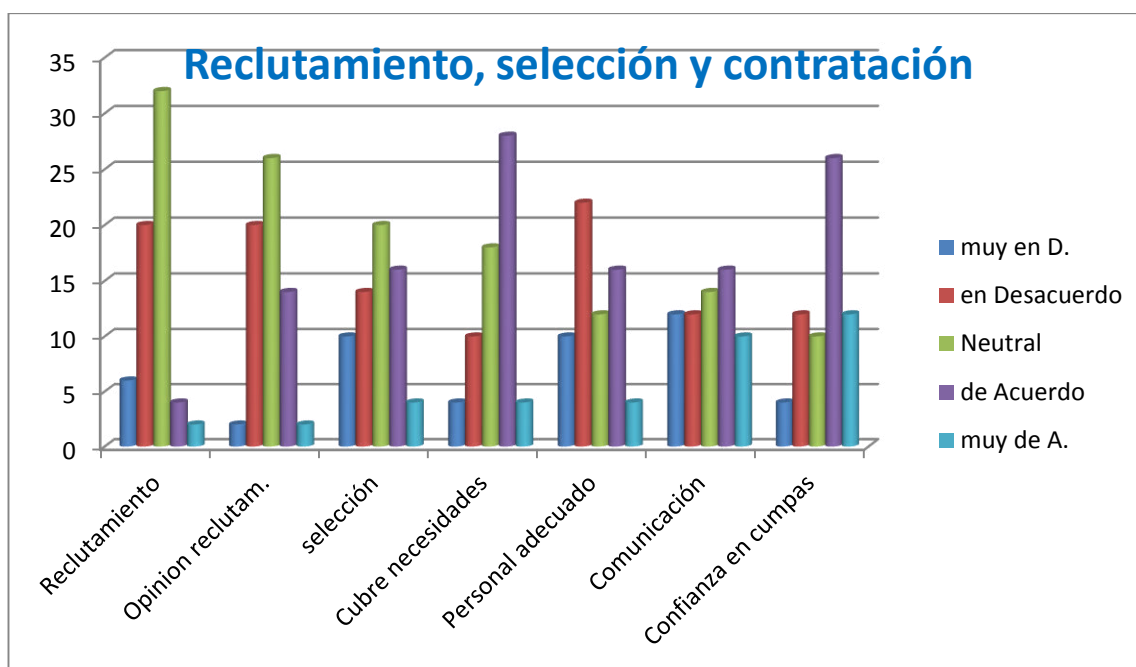


Gráfico N° 3. Reclutamiento, selección y contratación de personal.

En la segunda sección; de reclutamiento, selección y contratación de personal, como se observa en el gráfico, se tiene siete ítems y se obtuvieron los siguientes resultados:

1° se realiza el adecuado reclutamiento, respondiendo 6 muy en desacuerdo, 20 en desacuerdo, 32 neutral, 4 en acuerdo y 2 muy en de acuerdo.

2° se toman en cuenta las opiniones para el reclutamiento, respondieron 2 muy en desacuerdo, 20 en desacuerdo, 26 neutral, 14 de acuerdo y 2 muy de acuerdo.

3° se tienen los cuidados necesarios en la selección de personal, respondieron 10 muy en desacuerdo, 14 en desacuerdo, 20 neutral, 16 en acuerdo y 4 muy de acuerdo.

4° la selección de personal cubre realmente las necesidades de la empresa, 4 muy en desacuerdo, 10 en desacuerdo, 18 neutral, 28 de acuerdo y 4 muy de acuerdo.

5° se contrata al personal adecuado, respondieron 10 muy en desacuerdo, 22 en desacuerdo, 12 neutral, 16 de acuerdo y 4 muy de acuerdo.

6° hay buena comunicación en la empresa, respondiendo 12 muy en desacuerdo, 12 en desacuerdo, 14 neutral, 16 de acuerdo y 10 muy de acuerdo.

7° tengo confianza con mis compañeros de trabajo, respondieron 4 muy en desacuerdo, 12 en desacuerdo, 10 neutral, 26 de acuerdo y 12 muy en desacuerdo.

En el gráfico N° 3, en cuanto al reclutamiento, selección y contratación de personal, interpretamos que no se tiene una buena gestión en cuanto al reclutamiento y selección de personal, por la forma empírica que se gestiona estos aspectos, teniendo

que mejorar en las comunicaciones a todo nivel, a pesar que se tiene buena confianza entre todos.

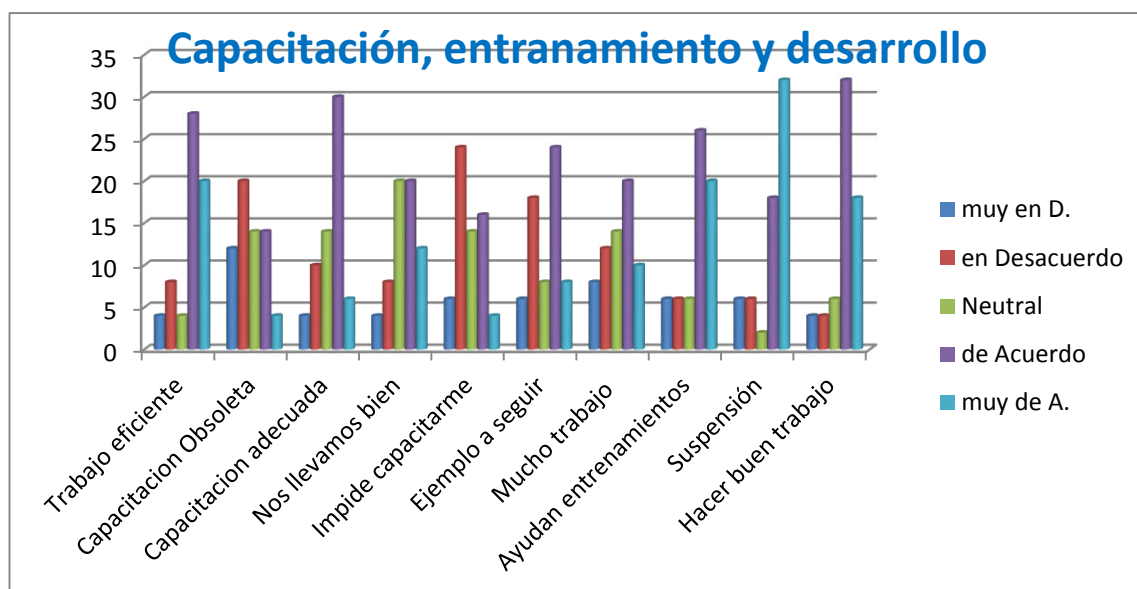


Grafico N° 4. Capacitación, entrenamiento y desarrollo personal.

En la tercera sección; en cuanto a la capacitación, entrenamiento y desarrollo personal, donde se realizaron diez ítems, y se obtuvieron los siguientes resultados:

1° el trabajo que realizo es eficiente, respondiendo 4 muy en desacuerdo, 8 en desacuerdo, 4 neutral, 28 muy de acuerdo y 20 muy de acuerdo.

2° la capacitación que se ofrece al personal es obsoleta, respondieron 12 muy en desacuerdo, 20 en desacuerdo, 14 neutral, 14 de acuerdo y 4 muy de acuerdo.

3° considero la capacitación adecuada, respondiendo 4 muy en desacuerdo, 10 en desacuerdo, 14 neutral, 30 de acuerdo y 6 muy de acuerdo.

4° en el trabajo todos nos llevamos muy bien, respondieron 4 muy en desacuerdo, 8 en desacuerdo, 20 neutral, 20 de acuerdo y 12 muy de acuerdo.

5° el trabajo que realizo me impide recibir las capacitaciones que necesito, 6 muy en desacuerdo, 24 en desacuerdo, 14 neutral, 16 de acuerdo y 4 muy de acuerdo.

6° mi jefe es un ejemplo a seguir, respondiendo 6 muy en desacuerdo, 18 en desacuerdo, 8 neutral, 24 de acuerdo y 8 muy de acuerdo.

7° tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo, respondieron 8 muy en desacuerdo, 12 en desacuerdo, 14 neutral, 20 de acuerdo y 10 muy de acuerdo.

8° los entrenamientos que realizamos nos ayudan en nuestras labores, 6 muy en desacuerdo, 6 en desacuerdo, 6 neutral, 26 de acuerdo y 20 muy de acuerdo.

9° si se suspende a alguien es porque realmente se lo merece, responden 6 muy en desacuerdo, 6 en desacuerdo, 2 neutral, 18 de acuerdo y 32 muy de acuerdo.

10° todos tenemos que hacer bien nuestro trabajo, respondieron 4 muy en desacuerdo, 4 en desacuerdo, 6 neutral, 32 de acuerdo y 18 muy de acuerdo.

Podemos interpretar en este grafico N° 4, que se realiza el trabajo eficiente (demostrando el esfuerzo de los trabajadores por cumplir con sus tareas), no se tienen buenas capacitaciones, sin embargo hay una buena predisposición de los trabajadores a mejorar personalmente y así ayudar a la gestión de los Recursos Humanos.

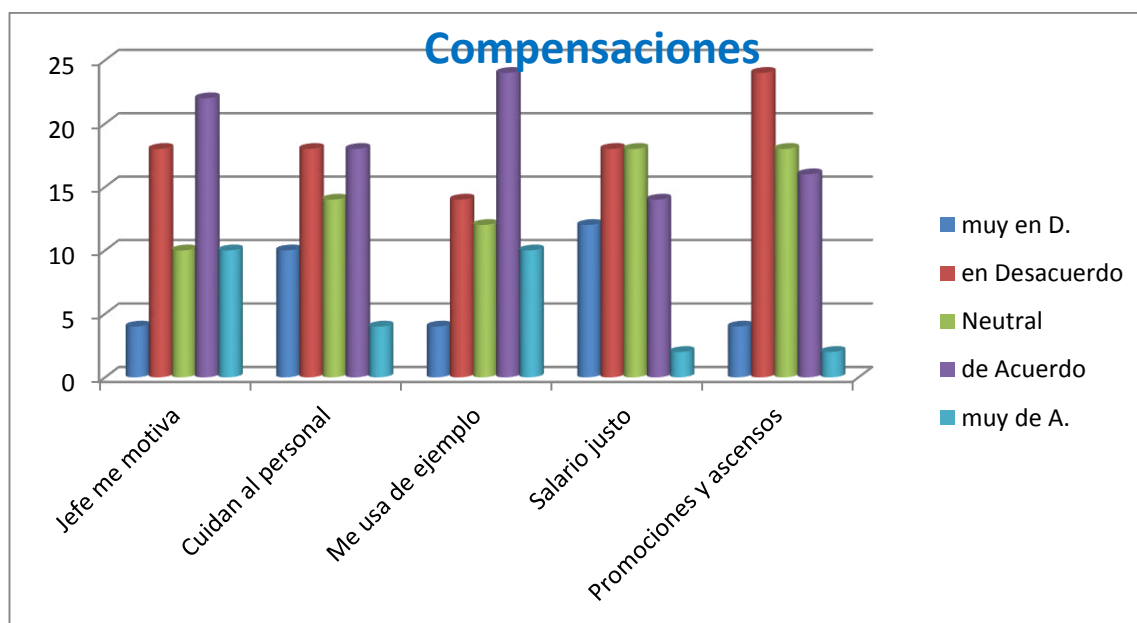


Grafico N° 5. Compensaciones.

En la cuarta sección de esta segunda parte del cuestionario; referente a compensaciones y donde se realizaron cinco sentencias, se observa del gráfico:

1° mi jefe me motiva a superarme cada día, respondieron 4 muy en desacuerdo, 18 en desacuerdo, 10 neutral, 22 de acuerdo y 10 muy de acuerdo.

2° en la empresa cuidan a su personal, respondiendo 10 muy en desacuerdo, 18 en desacuerdo, 14 neutral, 18 de acuerdo y 4 muy de acuerdo.

3° mi jefe me usa de ejemplo, respondieron 4 muy en desacuerdo, 14 en desacuerdo, 12 neutral, 24 de acuerdo y 10 muy de acuerdo.

4° en esta empresa me pagan un salario justo, respondiendo 12 muy en desacuerdo, 18 en desacuerdo, 18 neutral, 14 de acuerdo y 2 muy de acuerdo.

5° las promociones y ascensos se manejan de manera justa, respondieron 4 muy en desacuerdo, 24 en desacuerdo 18 neutral, 16 de acuerdo y 2 muy de acuerdo.

En el grafico N° 5, interpretamos que en el tema de las compensaciones, que la motivación de los supervisores no es buena, además de la inconformidad con los salarios y ascensos que tienen que considerarse, por lo que consideramos este un punto neurálgico que se tiene que corregir, porque no se puede tener a los trabajadores inconformes en estos aspectos.

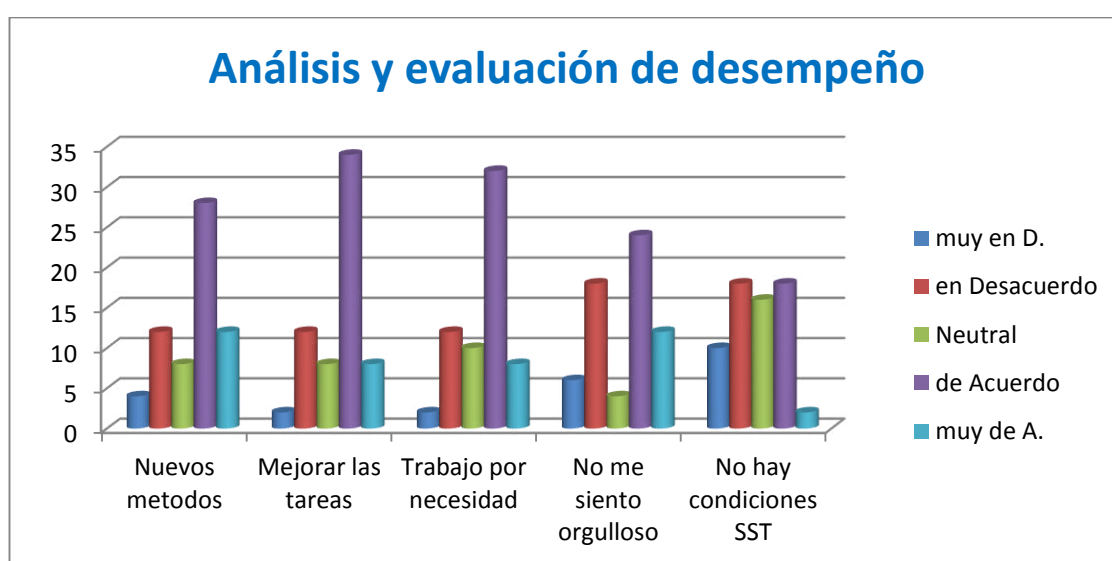


Grafico N° 6. Análisis y evaluación de desempeño.

En la quinta sección, donde se tienen cinco ítems referentes al análisis y evaluación de desempeño; como muestra el grafico 6, se tiene los siguientes resultados:

1° realizamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo, donde 4 están muy en desacuerdo, 12 en desacuerdo, 8 neutral, 28 de acuerdo y 12 muy de acuerdo.

2° me animan a mejorar las formas de hacer las tareas, respondieron 2 muy en desacuerdo, 12 en desacuerdo, 8 neutral, 34 de acuerdo y 8 muy de acuerdo.

3° trabajo en esta empresa por necesidad más que por gusto, respondiendo 2 muy en desacuerdo, 12 en desacuerdo, 10 neutral, 32 de acuerdo y 8 muy de acuerdo.

4° en general no me siento orgulloso de trabajar en esta empresa, respondieron 6 muy en desacuerdo, 18 en desacuerdo, 4 neutral, 24 de acuerdo y 12 muy de acuerdo.

5° no hay condiciones de seguridad en la empresa, respondiendo 10 muy en desacuerdo, 18 en desacuerdo, 16 neutral, 18 de acuerdo y 2 muy de acuerdo.

En el grafico N° 6, de análisis y evaluación de desempeño, se aprecia la conformidad del personal con nuevos métodos de mejorar las tareas, sin embargo, en cuanto a que se trabaja por necesidad y las condiciones en SSOMA no son las mejores, se tiene que reorientar es estos aspectos para motivar al personal a que se fortalezcan, ya que se tiene una demostración de buena autoestima al igual que sus inteligencias emocionales están bien llevadas y que es importante para el trabajo diario.

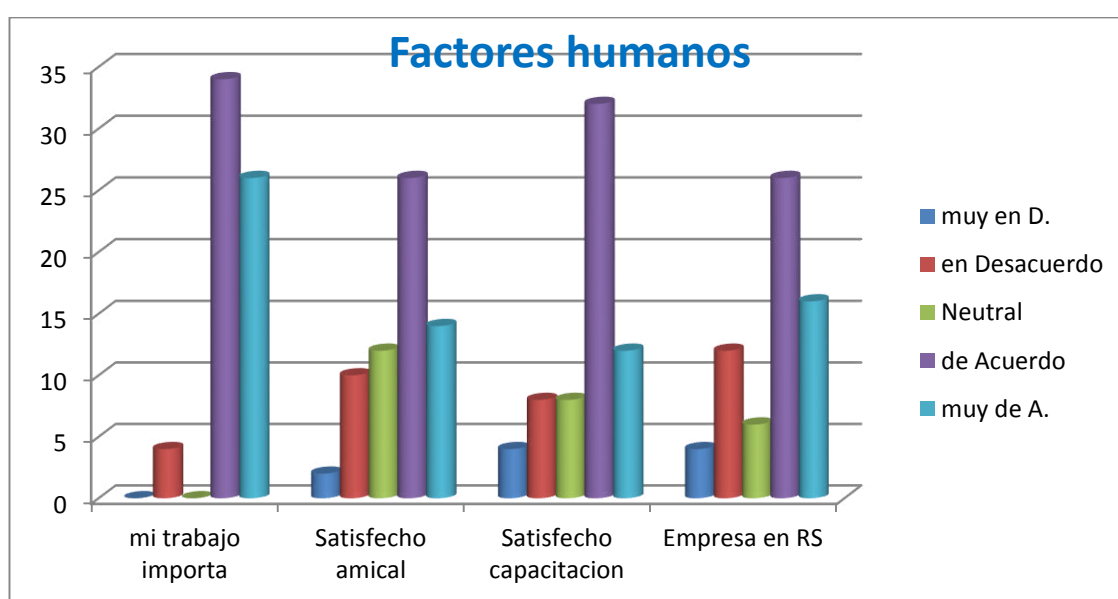


Grafico N° 7. Factores humanos.

Finalmente tenemos la sexta sección, en cuanto a los factores humanos y donde hemos considerado cuatro interrogantes y se tiene lo siguiente:

1° mi trabajo en esta empresa es importante, respondiendo 0 muy en desacuerdo, 4 en desacuerdo, 0 neutral, 34 de acuerdo, 26 muy de acuerdo.

2° estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros, respondieron 2 muy en desacuerdo, 10 en desacuerdo, 12 neutral, 26 de acuerdo y 14 muy de acuerdo.

3° estoy satisfecho con las capacitaciones que recibo, respondiendo 4 muy en desacuerdo, 8 en desacuerdo, 8 neutral, 32 de acuerdo y 12 muy de acuerdo.

4° considera la empresa importante la responsabilidad social, respondieron 4 muy en desacuerdo, 12 en desacuerdo, 6 neutral, 26 de acuerdo y 16 muy de acuerdo.

En el gráfico N° 7, podemos ver en cuanto a los factores humanos, los trabajadores consideran importante su trabajo, las relaciones entre compañeros es buena, consideran también importante la capacitación como parte fundamental del desarrollo personal y la empresa es responsable socialmente.

Finalmente si nosotros consideramos que la función de los RRHH es la función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados; podemos interpretar de las cuestiones planteadas en el cuestionario desarrollado por los trabajadores en general, que no se viene desarrollando una buena Gestión de los Recursos Humanos en la pequeña minera Lúcumá Dorada

4.2. Pruebas de Hipótesis

La hipótesis que manejamos está referida a la competitividad de la pequeña minera con la buena Gestión de Recursos Humanos; y sus interrelaciones en la Gestión Integrada de la Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, harán posible la mejora en la productividad y el desempeño en el trabajo.

Como anotamos anteriormente, se puede comprobar que en las diferentes labores que realizamos en la pequeña minera, hay una necesidad de mejora en el desempeño de la empresa, teniendo en cada caso los siguientes resultados:

En la medida que se realicen los análisis y descripciones de los puestos a ocupar, se tendrá una buena base para la Gestión de Recursos Humanos.

Si se realiza un adecuado reclutamiento y buena selección de personal, dándole la dimensión ética, entonces influirá en forma positiva en la gestión de Recursos Humanos.

Las capacitaciones y formaciones planificadas de acuerdo a los puestos de trabajo, influirán positivamente en la Gestión de Recursos Humanos, considerando que la capacidad es la suma de la aptitud más el entrenamiento.

La evaluación de desempeño que se realice en cada trabajo, nos hará programar las medidas necesarias para mejorarlo cada vez más y acrecentar la competitividad.

Las correctas compensaciones y prestaciones, influyen positivamente en la Gestión de Recursos Humanos.

Si los trabajadores se identifican con la política y lineamientos de la empresa, entonces las verificaciones y controles necesarios nos determinaran el nivel de la Gestión de Recursos Humanos.

Complementando, podemos decir que cuando realizamos el presente trabajo, tenemos claro que el problema se inicia en el análisis y descripción de puestos; pues se convierten en la columna vertebral de la gestión de recursos humanos, y se define los requisitos en conocimientos, actitudes y habilidades por puesto de trabajo.

Consideramos también, que las causas de los accidentes por factores humanos están determinados por: no sabe, no quiere, no puede; entonces el puesto competitivo debe coparse con conocimientos, actitudes, condiciones físicas y psicológicas.

Finalmente, al realizar la gestión de recursos humanos en las diferentes etapas de su desarrollo, tomar todos los cuidados ya que cualquier desviación en alguna de ellas afectaría la gestión en general y los resultados se verían afectados también negativamente.

4.3. Presentación de Resultados

Los resultados que se han obtenido del estudio, nos muestran la línea base de la situación en que se encuentra actualmente la pequeña minera, estos resultados se presentan y analizan también con la gerencia de la empresa, para el compromiso de realizar los cambios necesarios.

Ante la envergadura de la empresa, pequeña minería, se ha elaborado el estudio donde participaron la totalidad de los trabajadores, esto nos han permitido realizar el seguimiento adecuado mediante el cuestionario realizado y que contempla lo referente a la situación actual, dándonos un reflejo del comportamiento de todos los que conformamos la empresa.

La participación de todos los trabajadores de la empresa en este estudio, así como las facilidades de la gerencia, nos permitirán implementar una Gestión de Recursos Humanos, para mejorar en los aspectos negativos de los resultados que se obtuvieron del estudio realizado, como son: adecuado análisis de puestos a ocupar, para realizar un buen reclutamiento y selección de personal, realizar la planificación de

capacitaciones considerando el nivel de educación con que se cuenta en la minera, las compensaciones como parte de la motivación merecen un trato especial de tal forma que pueda fortalecer la autoestima de cada trabajador.

Entonces, los resultados que se presentan en esta investigación, son reflejo de la situación en que se encuentra la pequeña minera en el momento que se realizó el cuestionario. No podremos aplicarlo a diferentes situaciones futuras, ya que el clima laboral y condiciones varían.

Ante todo, podemos concretizar la necesidad de realizar los cambios oportunos, para seguir en el camino de la mejora continua y la constante evaluación y mediciones apropiadas nos garantizarán la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO 5: IMPACTOS

Reiteramos, que mediante este trabajo, deseamos motivar y contribuir como un aporte para la competitividad de la pequeña minera, ya que mejorando la Gestión de Recursos Humanos y sus Interrelaciones, podamos minimizar costos y gestionar una operación minera sostenible, es decir aumento de la productividad, dentro del marco competitivo y globalizado en que se desarrollan nuestras actividades.

5.1. Propuesta para la Solución del Problema

Como hemos venido analizando, tenemos la necesidad de mejorar la Gestión de Recursos Humanos, que tiene como objetivo el aumento de la productividad, integrándose de manera positiva con la Gestión Integrada en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, que tiene como esencia prevenir los incidentes, accidentes, enfermedades ocupacionales y daños al ambiente, promoviendo una cultura de prevención de riesgos laborales en la actividad minera.

Nuestra propuesta, para disminuir y/o evitar toda clase de pérdidas en las diferentes actividades que se desarrollan en la pequeña minera, es la implementación de la Gestión de Recursos Humanos que integre todas las herramientas de dicha gestión y que es importante recalcar y seguir desde diferentes puntos de vista, como describimos a continuación:

El análisis y descripción de puestos es la columna vertebral de la Gestión de Recursos Humanos, pues define los requisitos en conocimientos, actitudes y habilidades por puesto de trabajo. Considerando la seguridad como parte implícita de las operaciones mineras, se integran los requisitos desde este enfoque: Puesto: Competitivo.

Requisitos: Supervisor	Perfil: conocimientos
Perforista	habilidades
Enmaderador	actitudes
Almacenero	estándares aplicables

La compensación debe ser justa y oportuna, de manera que se cuente con el personal motivado en esos aspectos.

El análisis y evaluación de desempeño, permiten considerar aspectos integrales de calidad, seguridad, salud, medio ambiente y responsabilidad social ya que perseguimos índices de productividad y desempeño integral. Guiándonos del análisis y desempeño de puestos estaremos retroalimentando al sistema.

Entonces tener presente; las ventajas competitivas, que son las habilidades técnicas y sociales, destrezas, condiciones y conocimientos que nos hacen tener un rendimiento superior al de los demás en determinadas áreas de trabajo. Con la práctica de:

Las herramientas de factores humanos: habilidades sociales; que son las capacidades de las personas para enfrentar las exigencias del cambio organizacional y operativo en el que está envuelta la empresa:

Comunicación: enseñar y aprender a comunicarnos con una comunicación efectiva.

Motivación: cambio de paradigma, nadie puede motivar a nadie, es el propio trabajador que se motiva (influencia de los supervisores y del medio para la motivación)

Autoestima: valor individual en sí mismo, su relación interior. Enseñar y aprender a relacionarnos con nosotros mismos. Capacidad de enfrentar los éxitos y los fracasos.

Asertividad: enseñar y aprender a ser autoafirmativos con los valores, conceptos y filosofías y formas de vida que defendemos. Coherencia de lo que hablamos con lo que hacemos.

Las habilidades sociales se pueden entrenar, pero dependen de diversos factores como:

- Cultura e idiosincrasia
- Valores familiares
- Valores de la organización
- Influencias positivas y negativas del medio.
- Condiciones físicas y psicológicas.

- Nivel educacional
- Otros.

“Entrenando las habilidades sociales podemos desarrollar las actitudes y conductas deseadas”

Necesidad de Actitud Proactiva: se consigue si el trabajador presenta un nivel desarrollado de la habilidad social de automotivación.

Necesidad de Actitud Segura: se consigue si el trabajador presenta un nivel desarrollado de la habilidad social de autoestima.

Un programa de modificación de conducta se tiene que elaborar con;

- Diagnóstico de necesidades.
- Selección de la metodología de análisis y evaluación.
- Involucrar el aspecto de conducta de líderes y trabajadores. Determinando el nivel que se pretende tratar.
- Selección de indicadores conductuales.
- Determinación de los indicadores predominantes.
- Definición de tendencias en conductas para los niveles escogidos.

Tener presente de las disciplinas que contribuyen al desarrollo de las conductas:

- Ergonomía.
- Biomecánica.
- Factores humanos
- Psicología ocupacional.

De manera progresiva y oportuna, se tiene que implementar en la pequeña minera estas buenas maneras de Gestión de los Recursos Humanos, que pueda cumplir con las exigencias de la minera actualmente, en cuanto a la Gestión Integrada de Calidad, Seguridad, Salud, Medio Ambiente y Responsabilidad Social, y podamos consolidarnos como una empresa competitiva.

Porque somos conscientes que tenemos que desarrollar una minería dentro del marco del desarrollo sostenible; que no es otra cosa que el buen gobierno en la dimensión económica, ambiental y social, y tener un crecimiento económico, en equidad social y sostenibilidad ambiental; nos preparamos comenzando con una buena Gestión de Recursos Humanos, que nos permita tener la competitividad como organización, con la mística preventiva de los riesgos, que se tiene en Gestión Integrada en Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente. Estamos seguros que con la responsabilidad corporativa que podamos practicar, mejoraremos nuestras actividades desde todo punto de vista y poder tener finalmente la calidad de vida que merecemos.

5.2. Costos de Implementación de la Propuesta

Las necesidades de financiación para la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, consideramos que superara con creces lo que se puede lograr con los resultados positivos de aportación que se tendrá en un Sistema de Gestión Integrado, que es finalmente donde podemos constatar la efectividad del mismo, cuando se analicen los resultados positivos que serán medibles en los análisis posteriores de las estadísticas que se hacen ante las autoridades competentes como es el ministerio de Energía y Minas.

Estamos comprometidos en que se puede implementar la gestión de recursos humanos y que puede interactuar como parte integrante del sistema integrado de gestión que llevara adelante la empresa, podemos considerar el siguiente cuadro de costos:

Cuadro N° 6. Costos de implementación.

PRESUPUESTO DE INVERSION			
RUBRO	Cantidad	Costo Unit. (S/.)	Costo total (S/.)
A.- TANGIBLES			
Camioneta	1	84000.00	84000.00
Oficina	1	3000.00	30000.00
Útiles de Oficina			15000.00
Sub-Total			129000.00
Imprevistos (5%)			6450.00
Total Tangibles			135450.00
B.- INTANGIBLES			
Reclutamiento			3000.00
Selección			3000.00
Formación			6000.00
Mantenimiento			3000.00
Sub-total Intangibles			15000.00
Imprevistos (5%)			750.00
Total Intangibles			15750.00
Total General			151200.00

Fuente. Elaboración propia.

Consideramos que para la pequeña minera el costo de ciento cincuenta mil doscientos nuevos soles (S/. 151200.00), es una cantidad elevada por la envergadura de la misma, sin embargo, esta inversión traerá en el corto tiempo beneficios que satisfacerían las expectativas de los dueños que se involucraron en este proyecto.

Esta implementación se llevara a cabo según cronograma de actividades, que se detalla en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 7. Cronograma de actividades.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES								
Actividad	1ra. Semana	2da. Semana	3ra. Semana	4ta. Semana	5ta. Semana	6ta. Semana	7ma. Semana	8va. Semana
Infraestructura								
Encuestas y entrevistas								
Reclutamiento								
Análisis inicial								
Selección de personal								
Admisión de Personal								
Formación								
Supervisión								
Análisis e interpretación								

Fuente. Elaboración propia.

El cuadro muestra los tiempos que se tomaran en cuenta para la implementación de la Gestión de Recursos Humanos que permitan asegurar la competitividad y mejorar la productividad de la pequeña minera.

5.3. Beneficios que Aporta la Propuesta

Considerando que la Gestión Integrada en Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Responsabilidad Social es una “exigencia técnica” que se ve cada vez más solicitada en las empresas mineras y poder desarrollar capacidades que le permitan emprender una gestión sostenible desde todo punto de vista, y como parte integrante de esta gestión integrada, se tiene la Gestión de Recursos Humanos que como base de todo el engranaje de la empresa y por la importancia que tiene para llevar adelante los cambios necesarios para hacer realidad una buena gestión

integrada, es impostergable su implementación que traerá consigo beneficios a la empresa y a su buena imagen y consolidación como una empresa competitiva.

Como mencionamos, la Gestión de Recursos Humanos mejora el desempeño de la empresa y se tendrá aportes positivos en todos los sectores de producción, que nos permitirán conseguir la reducción de pérdidas, reducción de multas, el nivel de absentismo, el incremento de la productividad, la mejora en las relaciones entre el empleador y los trabajadores, entre otros; lo que significa:

- Mejorar la moral y motivación del personal.
- Minimizar los índices de pérdidas.
- Mejorar la efectividad y eficiencia de la pequeña minera.
- Mejorar las oportunidades laborales internas y externas.

Además es importante, tener presente que el planeamiento de recursos humanos consiste en analizar e identificar las necesidades y disponibilidad de recursos humanos de manera que la minera pueda lograr sus objetivos, realizar una Gestión de Recursos Humanos para aumento de la productividad., asimismo consideramos que uno de los planes estratégicos de recursos humanos son las competencias, que están enmarcadas en atraer, retener y desarrollar a los trabajadores.

Creemos, sinceramente, que una forma de responder a las nuevas exigencias técnicas de los mercados nacionales e internacionales será con una adecuada Gestión de los Recursos Humanos que llevará adelante la gestión integrada, que como mencionamos, enrumbará la competitividad de la empresa y se gestionará integralmente las variables calidad, seguridad, salud, ambiente y responsabilidad social corporativa, teniendo como propósito el logro de una política integrada de gestión; ya que como ciudadanos esperamos de las empresas mineras tengan la capacidad de contribuir en la construcción de un mejor futuro para todos.

CONCLUSIONES

Como se ha planteado en el inicio, el objetivo de la presente investigación era determinar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos en la competitividad de la pequeña minera, los resultados obtenidos en la investigación realizada, nos permite dar un diagnóstico del funcionamiento de la pequeña empresa minera e identificar sus carencias que deben ser revertidas, ya que:

- a) No se realiza un buen análisis y descripción del puesto a cubrir.
- b) No se utilizan las mejores técnicas y procedimientos para un buen reclutamiento y selección de personal.
- c) La planificación de las inducciones y capacitaciones no están bien establecidas.
- d) No se realizan las evaluaciones de desempeño de los trabajadores.
- e) Se tiene un cumplimiento parcial de las remuneraciones según la legislación peruana.

Tenemos entonces, como conclusión general, que la Gestión de Recursos Humanos en la empresa SMRL Lúcumá Dorada no es la adecuada y su influencia en la competitividad de la pequeña minera no es positiva, es decir, al desarrollar empíricamente la Gestión de los Recursos Humanos se comprueba que existe deficiencias a todo nivel en la pequeña minera; sin embargo esta situación se puede revertir para bien con una buena Gestión de los Recursos Humanos, que con mejores prácticas empresariales incidirá en el desarrollo de la pequeña minera, ya que son las personas los agentes de cambio en la empresa y que pueden lograr finalmente las ventajas competitivas que requieren las pequeñas empresas del sector minero.

Por lo tanto se tiene que implementar: un buen análisis del puesto a cubrir, procedimientos para el reclutamiento y selección de personal, programas de capacitación y desarrollo, evaluaciones de desempeño y el cumplimiento de las compensaciones según normas nacionales; teniendo muy en consideración que como pasaría en cualquier proceso, omitir alguna de las etapas, implica afectar directamente la calidad y en general, la efectividad en los resultados de dicha gestión. Finalmente, podemos decir que la Gestión de los Recursos Humanos es el primer filtro para la admisión de personal a la empresa y que contribuya al cumplimiento de los sistemas de gestión integrados que resultan beneficiosos en el desarrollo de las actividades de la pequeña minera.

RECOMENDACIONES

La Gestión de Recursos Humanos se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin ella no se tiene la competitividad necesaria para mejorar la productividad, y poder enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado, este es un reto que tiene que afrontar nuestra minera, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores para obtener los resultados deseados.

En la pequeña minera, se hace impostergable realizar lo siguiente:

- Reforzar el análisis de puestos, de manera que se pueda cumplir con el buen análisis del puesto de trabajo, según la vacante a cubrir.
- Se debe implementar programas integrales de reclutamiento, selección y contratación de personal, considerando las necesidades de personal y se pueda mejorar la confianza entre los trabajadores de la empresa.
- En la elaboración de los programas de capacitación se deben considerar las sugerencias de los trabajadores. Aumentando la comunicación y cohesión entre todos los trabajadores.
- Las evaluaciones de desempeño en cada trabajo deben ser oportunas y justas, de manera que se realicen y programen las medidas correctivas necesarias para mejorarlo cada vez más.
- Considerar las compensaciones como uno del más importante en dimensión, en la gestión de recursos humanos, por que como se sabe “la llave maestra de la inclusión social es el empleo decente”.
- Realizar las mejoras necesarias en el entorno del trabajo, como son las comunicaciones a todo nivel.

Como forma de poder maximizar los resultados en adelante, hay que considerar la importancia que tiene en las empresas la Planeación de los Recursos Humanos, que como vemos en el **Anexo 5**, es un proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera, su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. La Planeación de los Recursos Humanos, denominada planeación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de las personas calificadas en el

puesto adecuado y en el momento adecuado. También podemos considerar el nuevo rol de los recursos humanos, como un documento de información, que nos ilustra para una mejor Gestión de los Recursos Humanos en nuestra pequeña minera, detallado en el **Anexo 6**.

Además, en la coyuntura actual las empresas mineras tienen que implementar sistemas de gestión social para garantizar el establecimiento de sólidas relaciones con las comunidades, gracias a los sistemas de gestión social se mejoraría la eficiencia de la pequeña minera, se garantizaría la distribución de beneficios a las comunidades locales y se erradicarían los riesgos de que los proyectos no obtengan las autorizaciones sociales para operar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta Naranjo, Alejandro. (2007). “Provisión del Talento Humano”. Colombia. Conferencia en Universidad ICESI – Cali.
- Arbaiza Fermini, Lydia. (2011) “Desarrollo de Competencias Gerenciales: Un modelo alternativo”. Argentina. Cengage Learning.
- Benavides E., Olga. (2001). *Competencias y competitividad*. Colombia. McGraw-Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). “*Administración de recursos humanos*”. Colombia, McGraw-Hill. Pág. 67 - 76.
- Chiavenato Idalberto, Arao Sapiro. (2010). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Lira Zalaquett, Carlos. (2005). “Gestión por Competencias – Fundamentos y Bases para su Implantación”. Santiago, Chile. Universidad de los Lagos. Dpto. Gobierno y Empresa. Pág. 98 – 100.
- Morales Flores Aarón. (2010). “Costos: Un Enfoque Personal”. Lima. UNI Editorial Universitaria. Pág. 3 – 24.
- Novo Villaverde, María. (2006). *El Desarrollo Sostenible: su dimensión ambiental y educativa*. Madrid. Top Printer Plus S.L.L.
- Padrón López Gladys, Sánchez de Gallardo Marhilde. (2010). “Efecto de la Motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico”. Venezuela. *Revista de Gerencia* v. 15 n 49 Maracaibo.
- Perea Rivera, José Luis. (2006). “Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global”. Perú, UNMSM, revista IIPSI, vol. 9- N°1.
- Rutty Gabriela, María. (2007). “Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos”. Buenos Aires. Tesis doctoral. Pág. 148 – 156.
- Senge, Peter. (2000). *La danza del cambio*. Barcelona. Gestión 2000 S.A
- Ulrich Dave, Wayne Brockbank. (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. EEUU. Deusto.

ANEXOS

ANEXO 1: POLÍTICA Y PRINCIPIOS

POLÍTICA DE SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL, MEDIO AMBIENTE Y RELACIONES COMUNITARIAS

SMRL LUCUMA DORADA, como pequeña empresa minera dedicada a la exploración y explotación de recursos minerales, considera que para llevar un sistema de gestión integrado, tiene que dar confiabilidad y responsabilidad hacia los trabajadores, por lo que establece los compromisos de la alta dirección en:

1. Alcanzar la excelencia en seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y relaciones comunitarias.
2. Cumplir con las normativas internas y externas.
3. Proveer todos los recursos que sean necesarios para nuestra actividad.
4. Contar con un sistema integrado, basado en la identificación continua de peligros y aspectos ambientales, priorizando los controles para las actividades de alto riesgo y para los aspectos ambientales significativos.
5. Establecer relaciones con las comunidades aledañas a toda nuestra UEA, practicando las buenas costumbres y desarrollo sustentable.
6. Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento, que eleven el nivel de conciencia de nuestros trabajadores, así como la sensibilización de las comunidades de nuestro entorno para preservar el medio ambiente.
7. Difundir nuestra política, entre todos los trabajadores que constituyen SMRL Lúcumá Dorada, las comunidades y autoridades locales con quienes interactúa.

Siendo estos los compromisos que establecen nuestra política, el esfuerzo y la participación de todos los trabajadores es vital para mantener un proceso de mejora continua del desempeño de la Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y Relaciones Comunitarias.

PRINCIPIOS DE SMRL LUCÚMA DORADA

Política: Tener como eje central y su principal activo a la persona, nuestros trabajadores deben desarrollar sus actividades mineras teniendo en cuenta los siguientes valores: respeto, honestidad, confianza, tolerancia, transparencia y laboriosidad.

Visión: Lograr una minería sin accidentes ni enfermedades ocupacionales.

Misión: Realizar la mejor Gestión en seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente, mediante las capacitaciones en prevención de riesgos.

Objetivo: Desarrollar una minería Social, Cultural y Ambientalmente Responsable.

Gerencia de Operaciones

Gerencia General

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SUS INTERRELACIONES EN LA PEQUEÑA MINERÍA			
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
1. Problema Principal	1. Objetivo General	1. Hipotesis General	1. Tipo y diseño de Investigación
¿Cómo influye la Gestión de Recursos Humanos actualmente, en la competitividad de la pequeña minera?	Determinar la influencia de la Gestión de Recursos Humanos actualmente, en la competitividad de la pequeña minera.	La Gestión de Recursos Humanos y sus interrelaciones en la pequeña minera, influye favorablemente, generando la competitividad que se hace necesaria para mejorar la productividad de la empresa.	El desarrollo de la investigación que se realiza y se analiza es de un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, transversal, con diseño no experimental, empleando una estrategia de análisis en el cuestionario desarrollado. Al no realizar una manipulación deliberada de variables, debido a que se estudia el clima organizacional desde un punto de vista de administración de recursos humanos y como influyen estas conductas en un sistema de gestión
2. Problema secundarios	2. Objetivos Específicos	2. Hipotesis Secundarias	2. Unidad de Análisis
a) ¿Qué efectos produce el análisis de puestos de trabajo por cubrir, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera?	a) Determinar los efectos del análisis de puestos de trabajo a cubrir, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera.	a) El análisis de puestos de trabajo a cubrir, produce efectos determinantes, ya que es un tema básico en la Gestión de Recursos Humanos, para lograr la competitividad de la pequeña minera.	La unidad de análisis es la pequeña minera SMRL Lúcumá Dorada, que desarrolla sus actividades de pequeño productor minero en la explotación de minerales polimetálicos, con una producción mensual de 200 toneladas, contando con 64 trabajadores, que son personas de la zona.
b) ¿De qué manera influye el reclutamiento y selección de personal, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera?	b) Determinar la influencia del reclutamiento y selección de personal, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera.	b) El reclutamiento y selección de personal, dentro de un orden y clima ético, influyen positivamente en la Gestión de Recursos Humanos, que se reflejará en la competitividad de la pequeña minera.	3. Población de Estudio La población de estudio considerada es la totalidad de los trabajadores de la minera SMRL Lúcumá Dorada, habiéndose conformado un equipo de trabajo conformado por los supervisores de las diferentes secciones, que de manera positiva refuerzan y consolidan el presente trabajo, así como los trabajadores en su totalidad.
c) ¿Qué efectos produce las capacitaciones y formaciones, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera?	c) Determinar los efectos que producen las capacitaciones y formaciones, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera.	c) Las capacitaciones y formaciones, producen efectos favorables ya que motivan al personal, esto ayuda en la Gestión de Recursos Humanos, para lograr la competitividad de la pequeña minera.	4. Tamaño de Muestra El tamaño de muestra considerado son todos los trabajadores de la pequeña minera, que por la cantidad de trabajadores que laboran en ella, hacen manejable y confiable el estudio que se realiza.
d) ¿De qué manera influyen las compensaciones y prestaciones, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera?	d) Determinar la influencia de las compensaciones y prestaciones, con la actual Gestión de Recursos Humanos, en la competitividad de la pequeña minera.	d) Las compensaciones y prestaciones, influyen directamente en la motivación, lo que fortalece la Gestión de Recursos Humanos, para lograr la competitividad de la pequeña minera.	5. Selección de Muestra Como se ha venido anotando, por la envigadura de la pequeña minera, se considera necesario la participación de todo el personal, de manera que se tenga los datos suficientes para mejorar la Gestión de Recursos Humanos.
			6. Técnicas de Recolección de Datos Se realiza el llenado de un cuestionario, que es un documento conformado por un conjunto de preguntas que están redactadas en forma coherente, y secuenciadas y estructuradas de acuerdo a una determinada planificación.
			7. Análisis e interpretación de la información El análisis e interpretación de la información del cuestionario que se utilizó en la investigación, nos permite tener una línea base de la Gestión de Recursos Humanos que tiene que ser mejorada sustancialmente.

ANEXO 3: SIG

SISTEMA INTEGRADA DE GESTIÓN

(Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Ocupacional)

Entendemos que el concepto de sistema está definido como un todo unitario, organizado, compuesto por dos o más partes y delineado por los límites identificables expresamente de un entorno o de un supra sistema. En la gestión se lo define como el "conjunto de elementos mutuamente relacionados o que actúen entre sí".

Cada sistema se encuentra delineado por los límites que lo separan o lo interrelacionan con los restantes. A su vez toda organización está constituida por varios sistemas individuales mutuamente interactuantes. La adecuada concatenación e interrelación de los diversos sistemas hará que cada organización particular cumpla eficazmente con la misión para la cual se concibió.

Cuando se constituye un sistema existen tres opciones:

1. Dejar que el sistema opere por sí solo y no prever las fallas que pueda llegar a tener.
2. Dejar que el sistema opere por sí solo y prever las fallas que pueda llegar a tener
3. Ajustarlo y adaptarlo constantemente, auto sostenido.

La tercera opción es la que se ha seleccionado en los modelos de gestión aplicables en el marco de las normas ISO de la familia 14000 y de las normas OSHAS 18000.

Estos dos sistemas a los que se hace referencia tienen una serie de aspectos en común que son aquellos que permiten estudiarlos en forma uniforme y que permiten integrarlos a los efectos de su gestión.

Estos aspectos son, entre otros:

- Establecer una política.
- Fijar objetivos definir responsabilidades y autoridades.
- Efectuar la documentación de los procesos, actividades o tareas a realizar y mantener dicha documentación controlada.
- Planificar las actividades y tareas a llevar a cabo para lograr los objetivos; establecer procesos clave.

- Efectuar mediciones y seguimiento o monitoreo de procesos, actividades y tareas, llevar registros como evidencia de las actividades ejecutadas y controlar la gestión de los mismos.
- Tomar precauciones para controlar aquellos resultados o procesos que no satisfacen las especificaciones.
- Tener prevista la toma de acciones correctivas y preventivas cuando alguna situación no funciona de acuerdo a lo planificado.
- Efectuar la evaluación del desempeño del sistema a través de auditorías.
- Revisar el sistema en forma periódica por parte de la dirección.



Figura. 1. Elementos de Sistema de Gestión Integrada.

Fuente. ISO 14001 (2004).

En el caso de los sistemas integrados de gestión la meta fundamental es lograr eficiencia en todos los aspectos relacionados con la organización.

Los tres sistemas han tenido un origen diferente; la calidad se ha desarrollado impulsada fuertemente por la competencia, por la necesidad de mejorar la competitividad empresarial; la seguridad ha sido impulsada por el establecimiento de

regulaciones gubernamentales y por la presión de las organizaciones sindicales; mientras que el Medio Ambiente lo ha hecho por la legislación y la sociedad. Aun así, las funciones ya tenían en el pasado una filosofía común de gestión.

Un Sistema Integrado de Gestión podríamos representarlo mediante una estructura de árbol, con un tronco común, y tres ramas correspondientes a las tres áreas de gestión: calidad, medio ambiente y seguridad y salud ocupacional. El tronco contendría el sistema de gestión común a las áreas especificadas, teniendo en cuenta todos los elementos, desde la política a la asignación de recursos, etc., pasando por la planificación y el control de las actuaciones y terminando con la auditoria y la revisión del sistema. Cada rama específica de gestión recogería de forma complementaria las cuestiones particulares y peculiares que le incumben.

La gestión integrada tiene como finalidad, incorporar nuevas prácticas e ideas para la gestión integral de nuestra organización e identificar nuevas oportunidades de mejora.

Cada una de las normas de los diversos sistemas de gestión posee requisitos propios y principios de gestión comunes. Al combinar varias normas de un sistema de gestión, se puede eliminar la duplicidad en el trabajo. Un sistema integral de gestión permite simplificar la documentación ya que no se tendrá que preparar un conjunto completo de documentos para cada norma específica.

La implementación de las normativas nos ha dado la respuesta inteligente de cómo realizar trabajos dentro de un marco de prevención de accidentes, tanto de tipo laboral, ambiental o de efecto en la calidad.

El proceso de implementación será arduo, pero interesante y lo más difícil vendrá en mantenerlo. Sabemos que tenemos debilidades, pero lo importante es saber utilizarlas a favor nuestro para mejorar a través del tiempo.

Mientras la gerencia se mantenga convencida que este es el camino y promueva su compromiso, demostrando por sí misma la aplicación del sistema, utilizando a su favor, extrayendo de él los antecedentes que le permitan proyectarse y crecer, siendo el primer ejemplo de respeto a las propias definiciones, demostrando principal interés, lo que viene se dará solo, pues cada uno de los que trabajamos en SMRL Lúcumá Dorada, sabrá que su trabajo estará respaldado por una sólida política a favor de las personas, del ambiente, de la comunidad y por lo tanto del negocio de la

pequeña minera.

Para contribuir con una buena gestión integrada, es necesario las más adecuadas maneras de administración de personal, que nos aseguren el desarrollo del talento humano en las diferentes tareas laborales, ya que la nueva industria minera, por pequeña que sea, requiere que todos los trabajadores de la empresa tengan una participación activa, con nuevas competencias y con una nueva visión de la organización en la que se desempeña.

El cuadro que detallamos a continuación, nos grafica claramente las similitudes entre las normas internacionales de calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, que consideramos de vital importancia para consolidar con nuestras acciones diarias en el desarrollo de nuestras operaciones mineras, la mejora continua.

Cuadro N° 1. Similitudes de Normas.

Elementos Estándar	ISO 9001 Calidad	ISO 14001 Ambiente	OHSAS 18001 S & SO
Tema clave	Expectativas del cliente sobre el producto	Impactos sobre el ambiente	Bienestar del trabajador
Parte interesada clave	Cliente	Gobierno, clientes, comunidades, vecinos, proveedores	Gobierno, trabajadores, visitantes
Objetivos claves	Satisfacer a los clientes. Reducir número de fallas. Mejorar los costos	Reducir impactos negativos. Cumplir la normativa ambiental	Reducir riesgos, reducir costos por accidentes, cumplir con normativa de S&SO
Estructura y enfoque	En base al ciclo de mejora continua	En base al ciclo de mejora continua	En base al ciclo de mejora continua

Fuente. OHSAS 18001-2007

NEXO 4: CUESTIONARIO

CUESTIONARIO										
El propósito de este cuestionario es tener la opinión de los trabajadores en relación a la administración que se tiene en la empresa y poder presentar sugerencias que promuevan el óptimo desempeño, en beneficio de los trabajadores y de la institución.										
1.- Datos Generales										
a) Sexo	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>						
b) Tipo de contrato	Eventual	<input type="checkbox"/>	Contratado	<input type="checkbox"/>						
c) Antigüedad en trabajo	< de 1	<input type="checkbox"/>	1 a 2 años	<input type="checkbox"/>	2 a 3	<input type="checkbox"/>	> de 3	<input type="checkbox"/>		
d) Rango de edad	18 a 30	<input type="checkbox"/>	30 a 40	<input type="checkbox"/>	40 a 50	<input type="checkbox"/>	> 50 años	<input type="checkbox"/>		
e) Nivel máximo de estudios		<input type="checkbox"/>	primaria	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	secundaria	<input type="checkbox"/>		
f) Estado civil			soltero	<input type="checkbox"/>	casado	<input type="checkbox"/>				
2.- Dimensiones de las Herramientas de Gestion de Recursos Humanos										
Se le solicita responder marcando con una "X", en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que mas se acerque a su opinión, considerando la escala de 1 a 5 como se muestra en el ejemplo.										
EJEMPLO:	muy en desacuerdo	en desacuerdo	neutral	de acuerdo	muy de acuerdo					
	1	2	3	4	5					
						1	2	3	4	5
A.- Análisis de Puestos:										
1: Existe planeamiento en la empresa						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2: Se hacen bien los requisitos del puesto de trabajo						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3: Se realiza un buen análisis del puesto de trabajo						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4: Me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B.- Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal:										
5: Se realiza el adecuado reclutamiento						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6: En la empresa se toman en cuenta las opiniones para el reclutamiento						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7: Se tienen los cuidados necesarios en la selección de personal						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8: La selección de personal cubre realmente las necesidades de la empresa						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9: Se contrata al personal adecuado						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10: Hay buena comunicación en la empresa						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11: Tengo confianza con mis compañeros de trabajo						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 5: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Podemos definir la Planeación Estratégica como un esfuerzo ordenado para producir decisiones que conforman y guían lo que una organización quiere conseguir, a partir de su situación actual.

Se define a la Planeación de Recursos Humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interno (empleados disponibles) y externos (empleados que se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un periodo dado.

Considerar en el proceso de la Planificación Estratégica de los Recursos Humanos:

Primero: analizamos las Fortalezas y Debilidades (interno), así como las Oportunidades y Amenazas (entorno) respecto a nuestra organización.

Segundo: formulamos la Visión y Misión de nuestra organización.

Tercero: diseñamos el Plan Estratégico para nuestra organización.

Cuarto: concretamos nuestras propuestas a través de proyectos, que son instrumentos, resultado del proceso de planificación estratégica a través de los que se espera cumplir con los objetivos.

Con el cumplimiento de todo lo anteriormente señalado, estamos seguros que nos servirá para el mejoramiento institucional.

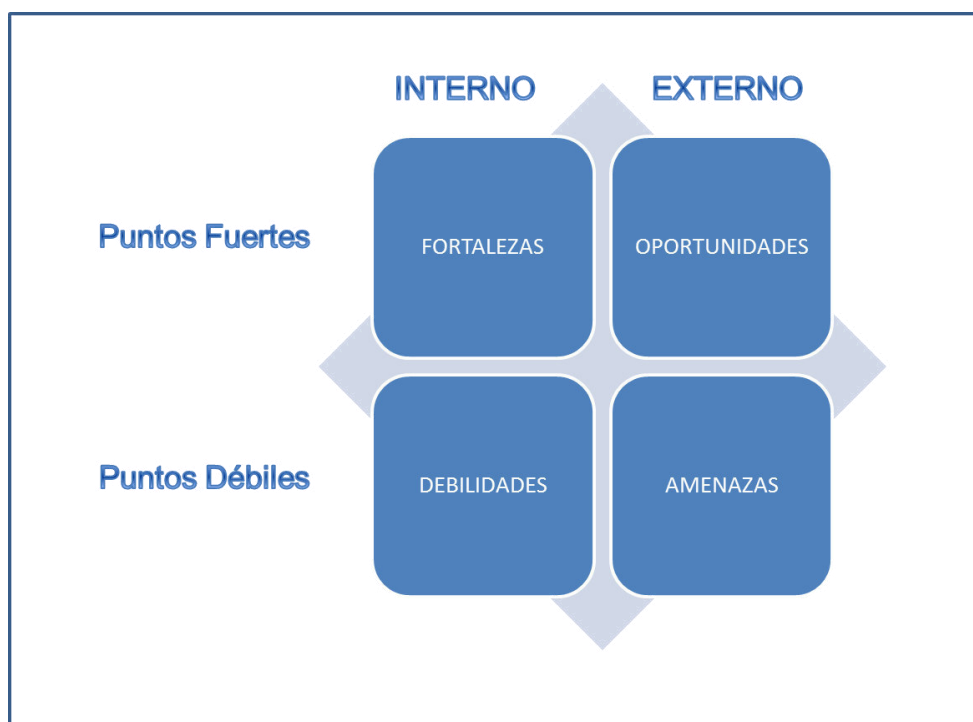


Figura 1. Planificación Estratégica – Análisis Interno y del Entorno

ANEXO 6: EL NUEVO ROL DE RECURSOS HUMANOS

Pasar a ser un socio estratégico del negocio:

Rol	Actividad fundamental	Resultado tangible
Socio estratégico	Alinear los Recursos Humanos a la estrategia del negocio	Ejecución de acciones estratégicas
Experto administrador	Promover una mejora continua en los procesos de Recursos Humanos	Construcción de una Estructura eficiente
Impulsor de la gente	Incrementar la pertenencia, compromiso, lealtad y contribución de los colaboradores	Desarrollo integral y Valor agregado
Agente de cambio	Facilitar y administrar la Transformación cultural	Crear una Organización renovada

Los cuatro roles de Recursos Humanos (Dave Ulrich)

Tendencias generales de Recursos Humanos:

- Alinear su estrategia a la de la organización, para asegurar su contribución al logro de los objetivos fijados.
- Facilitar, y a veces liderar, el proceso de cambio cultural de la empresa.
- Fungir como consultor de sus clientes internos, de manera que sean ellos los que asuman la responsabilidad de la administración de los recursos humanos.
- Estructurarse en un esquema de generalistas y especialistas en la función, siendo los primeros los que atienden al cliente interno de manera integral, y los segundos los que los apoyan para darle un mejor servicio.
- Establecer indicadores de desempeño de la función, a fin de medir y demostrar los resultados obtenidos.
- Apoyarse fuertemente en sistemas automatizados de administración de recursos humanos.
- Desincorporar las actividades más operativas, como el manejo de nómina, y confiárselas a terceros, ya sea internos o externos.
- Seleccionar cuidando que el candidato cubra el perfil no solo del puesto, sino también de la organización.

- Desarrollar a los colaboradores en base a competencias.
- Implantar esquemas de compensación flexible para incentivar la productividad de las personas.
- Establecer sistemas de compensación y de reconocimiento al trabajo en equipo y no solo al individual.
- Evaluar el desempeño desde la percepción de los diferentes públicos relacionados con la persona y no solo por su jefe inmediato.
- Evaluar el desempeño no solo por el cumplimiento de las metas fijadas, sino también por el apego a la cultura de la empresa.
- Reconocer más la contribución a resultados de los colaboradores que su antigüedad en la empresa.

Qué implica ser un socio estratégico?

- Conocer el negocio en el que se está, hablar su lenguaje, entender la situación y las necesidades de la empresa.
- Ser sensible al tipo de organización en la que está, en términos de creencias, valores y patrones de conducta.
- Facilitar el proceso de reforzamiento o cambio cultural de la empresa.
- Alinear los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento a las estrategias organizacionales.
- Tener resultados tangibles y medibles, en relación a la contribución que hacen a los resultados de la empresa.

Evaluación de resultados:

- Qué tanto contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales?
- Qué tanto contribuye al desarrollo de los colaboradores?
- Qué tanto contribuye a promover condiciones laborales justas y seguras, así como un clima organizacional sano?
- En qué medida funge como agente del cambio organizacional?

- En qué medida hace todo lo anterior de manera productiva, optimizando recursos, evaluando el costo beneficio, haciendo más eficientes sus procesos y respondiendo a necesidades reales y no a modas?

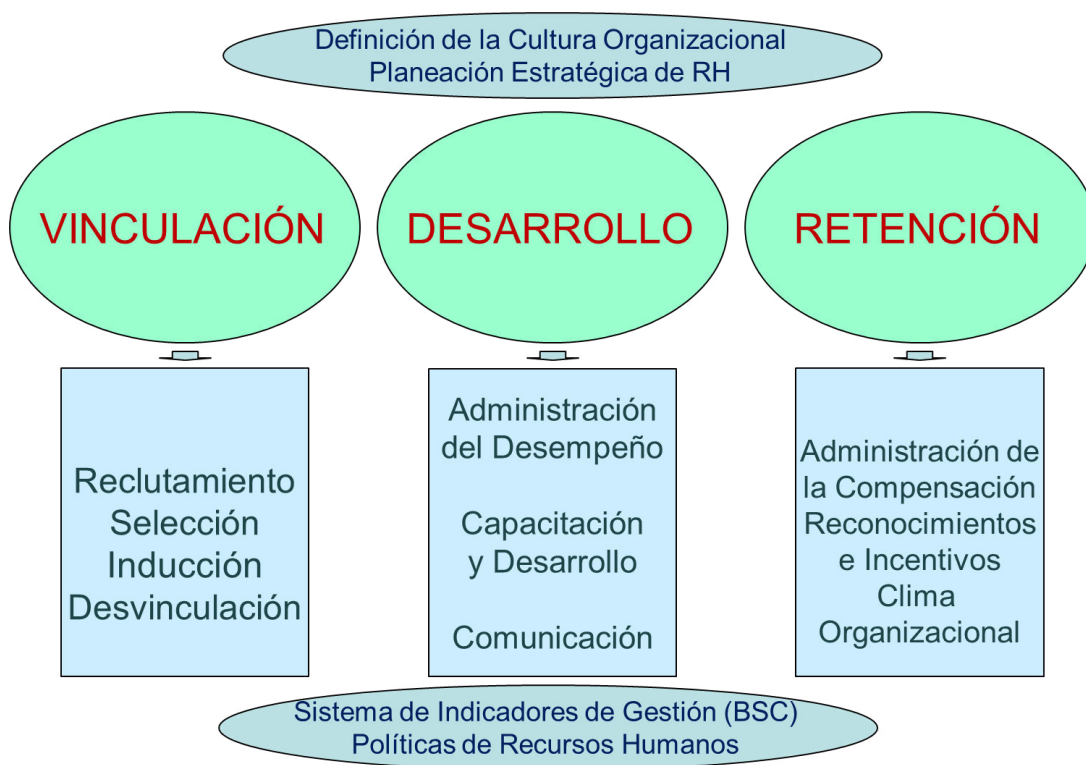


Figura 1. Planeación estratégica de Recursos Humanos

Fuente. Dave Ulrich 2012.

Definición de la Cultura Organizacional:

Misión: Razón de ser, finalidad última o propósito básico.

Visión: Estado o proposición que se pretende alcanzar a futuro.

Valores: Principios fundamentales que deben regir el comportamiento de los colaboradores.

Principios Estratégicos: Grandes directrices que orientan la evolución de la empresa, de manera consistente con la visión.

Principios de Actuación: Conductas que reflejan en la actuación cotidiana los valores de la empresa.

Planeación Estratégica de Recursos Humanos:

- Misión del área alineada a la de la organización.
- Detección de necesidades actuales y futuras en materia de capital humano.
- Organización (estructura).

VINCULACION:

a) Reclutamiento y Selección: Definición del perfil organizacional.

Definición de los perfiles del puesto.

Procesos de reclutamiento.

Pruebas psicométricas.

Entrevista.

b) Inducción: A la empresa.- proceso, folleto, video platica.

Al puesto.- procedimiento.

c) Desvinculación: Programas de outplacement.

Entrevistas de salida.

Programa de retiro.

DESARROLLO:

a) Administración del Desempeño:

Planeación del desempeño.

Apoyo al desempeño.

Evaluación del desempeño (procedimiento y formato).

b) Capacitación y Desarrollo:

Definición de competencias clave, generales y por puesto.

Detección de necesidades.

Planeación e impartición de programas de formación.

Planillas de reemplazo, sucesión.

c) Comunicación:

Detección de necesidades.

Definición de mensajes clave.

Definición de estrategia.

Medios.

RETENCION:**a) Administración de la Compensación:**

Análisis y descripción de puestos.

Valuación de puestos.

Comparativo contra el mercado.

Diseño del tabulador de sueldos y guía de incrementos.

b) Reconocimientos e Incentivos:

Compensación variable.

Programas de reconocimientos.

c) Clima Organizacional:

Diseño.

Aplicación y análisis.

Programas de mejora.